

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ENJEUX RELATIONNELS ET LA CONSTRUCTION DU SENS DU TRAVAIL DES
JEUNES PROFESSIONNELS EN INSERTION PROFESSIONNELLE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
MARIE-PIER BREault

JANVIER 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Une blague court au sein du milieu universitaire qui dit qu'un bon mémoire est d'abord et avant tout un mémoire terminé. Je l'ai toujours interprétée comme un clin d'œil au fait qu'il est difficile de passer au travers des différentes étapes du processus de recherche pour une première fois. C'est une toute petite phrase comme cela qui m'a fait sourire dans les moments plus ardu.

Pour commencer, j'aimerais remercier tous les gens de mon entourage qui m'aiment et qui m'ont soutenue pendant l'ensemble de mes études et de la rédaction de ce mémoire. Sans eux, je n'aurais pas terminé ce projet qui demande beaucoup d'investissement et de persévérance. J'aimerais donc remercier mon amoureux, ma famille et mes amies pour leur présence et leurs multiples encouragements.

Je voudrais également remercier ma directrice, Chantal Aourousseau, pour son écoute, son soutien et son intérêt envers mon sujet de recherche. Nous avons développé une belle relation où j'ai beaucoup appris, autant par rapport au processus de recherche que face à moi-même. Je me suis sentie accueillie comme personne et en confiance afin de lui poser les questions qui me trottaient dans la tête.

J'aimerais remercier le *Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)* pour son appui financier à ma recherche. Je suis privilégiée d'avoir obtenu cette bourse et j'en suis grandement reconnaissante comme cela m'a permis de me concentrer sur ma recherche et de la compléter. Merci aux professeurs du comité de soutien à la rédaction de la faculté de communication qui m'ont permis de rédiger une demande de bourse solide.

Un grand merci aux gestionnaires qui ont accepté que je réalise mon terrain de recherche dans leurs équipes. Plus particulièrement, merci au premier gestionnaire que j'ai rencontré qui a décidé de m'aider pour trouver des participantes et participants intéressés par ma recherche. J'espère qu'il se reconnaîtra, car sans son coup de pouce, je ne sais pas ce qui serait advenu de mon projet et je souhaite lui exprimer toute ma gratitude.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	viii
LISTES DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ	iii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Organisation du travail et jeunes.....	3
1.1.1 Fondements historiques et socio-économiques	4
1.1.2 Le 21 ^e siècle	5
1.2 Sens du travail et jeunes.....	7
1.2.1 Fondements historiques de la prépondérance du sens comme préoccupation sociale	8
1.3 Rapport au temps	11
1.4 Contribution du Web.....	11
1.5 Stress, risques psychosociaux et jeunes	12
1.5.1 Fondements historiques de la préoccupation pour la santé au travail	12
1.6 Objectif et question générale	14
CHAPITRE II	
LE CADRE THÉORIQUE	16
2.1 Positionnement théorique.....	16
2.2 Le sens	17
2.2.1 Le sens du travail	19
2.2.2 Un besoin de cohérence	20
2.2.3 Le besoin de sens	20

2.2.4	Situations de travail à risque	22
2.2.5	La construction identitaire	23
2.2.6	La notion de jeune adulte	24
2.3	Le temps comme élément central	25
2.3.1	Les temporalités du travail.....	25
2.3.2	Genre et temps biologique	26
2.4	L'insertion professionnelle	27
2.4.1	La transition entre les études et le monde du travail	29
2.4.2	Stress en début d'emploi.....	29
2.4.3	Les attentes, les valeurs et la cohérence.....	29
2.5	L'engagement organisationnel et le maintien en emploi	30
2.6	L'appartenance.....	31
2.6.1	Génération et engagement au travail	33
2.6.2	Les explications théoriques reliées aux départs volontaires	34
2.7	L'organisation du travail.....	35
2.8	Facteurs de santé et de protection	36
2.8.1	Reconnaissance et soutien au travail.....	37
2.9	Objectifs de recherche et questions spécifiques.....	38
2.9.1	Le sens du travail et la construction identitaire.....	39
2.9.2	Insertion en emploi et appartenance.....	40
2.9.3	Organisation du travail et bien-être.....	41

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE	43
3.1 Position épistémologique.....	43
3.2 Présentation de l'organisation et des divisions étudiées	44
3.2.1 Unité des communications numériques	46
3.2.2 Unité des communications internes et institutionnelles.....	47
3.2.3 Unité des commandites	47
3.3 Méthodes et techniques de collecte de données.....	48
3.3.1 L'entretien à questions ouvertes	49

3.3.2	L'entretien d'acteurs-clés.....	50
3.3.3	La fiche socio-démographique.....	50
3.3.4	L'analyse de documents organisationnels.....	50
3.3.5	L'observation d'une journée d'accueil pour de nouveaux employés.....	51
3.4	Étapes de réalisation de la collecte de données.....	51
3.5	Critères de sélection des participantes et participants.....	51
3.6	Modalités de traitement et d'analyse des données	54
3.7	Dimensions éthiques	55

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	57
4.1 Insertion professionnelle.....	57
4.1.1 Parcours d'insertion	58
4.1.2 Attentes face à leur insertion.....	59
4.1.3 Attentes face à leurs conditions de travail	60
4.2 Accueil et intégration.....	63
4.2.1 Accompagnement	65
4.2.2 Procédures d'accueil de l'organisation	66
4.3 Culture de l'organisation et de l'unité.....	67
4.4 Place et importance du travail.....	69
4.4.1 Progression de carrière.....	70
4.4.2 Formation.....	71
4.5 Générations au travail	72
4.6 Construction identitaire.....	72
4.7 Reconnaissance	73
4.8 Sentiment d'appartenance.....	74
4.9 Santé.....	75
4.9.1 Stress.....	76
4.10 Conciliation vie personnelle et professionnelle	78
4.10.1 La perméabilité du temps de travail et le genre.....	79
4.11 Relations interpersonnelles	80

4.11.1	Rétention.....	81
4.11.2	Tension et conflits.....	81
4.11.3	Relations d'encadrement.....	82
4.12	Apprentissage.....	82
4.13	Comportement stratégique et communicationnel	83
4.14	Les diversités en présence.....	84
4.14.1	La diversité culturelle.....	84
4.14.2	La diversité de genre	85
4.14.3	La diversité d'âge.....	85
4.15	Sources de motivation.....	86
4.16	Tâches	86
4.17	Organisation du travail.....	87
4.18	Le réseau et l'insertion.....	88

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....		90
5.1	Le JE comme référent.....	91
5.1.1	La reconnaissance comme miroir de soi	93
5.1.2	Construction identitaire.....	94
5.1.3	Vivre pour Apprendre.....	95
5.1.4	L'urgence d'agir.....	96
5.1.5	Le cumul d'activités ou la santé?.....	97
5.2	Le rejet du JE sur le marché du travail.....	98
5.2.1	Souffrance identitaire.....	98
5.3	L'organisation.....	100
5.3.1	L'unité des communications numériques et interactives	100
5.3.2	L'unité des communications internes et corporatives.....	103
5.3.3	L'unité des commandites	104
5.4	Le discours des gestionnaires sur la rétention.....	105
5.5	Le genre et ses impacts	105
5.6	La particularité du milieu des communications	106

5.7	Santé et mécanismes de prévention	107
CONCLUSION.....		108
APPENDICE A		
TABLEAU SYNTHÈSE ET COMPARATIF DES GÉNÉRATIONS.....		111
APPENDICE B		
GUIDE D'ENTRETIEN		112
APPENDICE C		
GUIDE D'ENTRETIEN DES INFORMATEURS-CLÉS		115
APPENDICE D		
FICHE SOCIO-DEMOGRAPHIQUE.....		119
APPENDICE E		
ÉTAPES DE RÉALISATION DE LA COLLECTE DE DONNÉES		122
APPENDICE F		
ARBRE THÉMATIQUE		123
BIBLIOGRAPHIE.....		125

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1	Modèle du «Self-Determination Theory» (Tirée de Gagné et Deci, 2005) 211

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1	Nombre d'employés par tranches d'âge et catégorie d'emploi au siège social de Québec Pro-Service en date du 30 novembre 2011 45
3.2	Synthèse des caractéristiques des participantes et participants..... 53

RÉSUMÉ

Ce mémoire traite du sens du travail pour les jeunes travailleuses et travailleurs diplômés et de l'impact des relations interpersonnelles au travail sur leur bien-être.

La collecte de données a été effectuée dans trois unités offrant différents services en communication dans une grande entreprise parapublique à Montréal. Au total, six jeunes travailleuses et travailleurs ont participé à des entrevues semi-dirigées. Ils sont bacheliers depuis moins de 5 ans et en poste depuis plus de 3 et moins de 18 mois. Les gestionnaires des trois unités étudiées et deux acteurs-clés au niveau des ressources humaines ont également été rencontrés pour documenter l'organisation du travail et le contexte de l'organisation.

L'analyse qualitative des résultats souligne l'importance des relations interpersonnelles au travail pour le bien-être au travail, et également pour la rétention, sans que cela soit dit ouvertement par les participantes et participants. En effet, leur regard est davantage porté vers la capacité de leur travail à répondre à leurs besoins personnels, très orientés vers l'apprentissage en emploi, la progression de carrière et les conditions de travail. L'importance de ces trois facteurs fluctue selon les participantes et participants. Le genre et les expériences de travail antérieures ont un impact sur la priorisation de ces facteurs.

Les jeunes diplômés rencontrés répondent à ces besoins de développement et d'apprentissage par un haut degré d'activité et par un mode de vie souvent marqué par la vitesse. Leur rapport au temps et à l'espace est marqué par le mouvement et les déplacements choisis comme modalités d'accès à l'accomplissement de soi et à la réussite professionnelle. Cela soulève des questionnements sur les impacts à moyen et à long termes de ce rythme sur la santé des jeunes diplômés rencontrés.

Mots-clés

Sens du travail, insertion professionnelle, jeunes diplômés, relations interpersonnelles, bien-être.

INTRODUCTION

Le sens du travail est un nouvel enjeu social (Brun et Dugas, 2005 ; Morin, 2008). En effet, le travail a un effet structurant sur l'ensemble de la vie familiale, sociale et individuelle d'une personne et incarne un lieu unique afin de se réaliser et de s'inscrire dans le monde (MacMillan, 2009). Un travail qui a du sens contribue au bien-être et à la santé et à l'opposé, les personnes qui vivent une perte de sens peuvent devenir malheureuses, agitées ou malades (Baumeister, 1991)

Parallèlement, les transformations du travail sont multiples : allongement de la durée du temps de travail par une augmentation des heures et du nombre d'années en emploi, entrée précoce des jeunes en emploi et retour au travail des retraités précoces pour ne nommer que ceux-là (Canada, 2001 ; Genin, 2009 ; Lagacé *et coll.*, 2005).

Ce mémoire se penchera sur le sens accordé au travail par de jeunes diplômés québécois de la région métropolitaine qui s'intègrent au marché de l'emploi après leurs études universitaires. Notre objectif est de mieux comprendre comment les relations humaines au travail contribuent à une insertion professionnelle réussie, marquée par la construction du bien-être et du sens du travail pour les jeunes diplômés en insertion professionnelle.

En tant que jeune diplômée, étudiante au deuxième cycle universitaire, mais aussi en fonction des enjeux du renouvellement de la main-d'œuvre dans les organisations du secteur tertiaire (public, para-public et privé) ce sont les enjeux de la construction du sens au travail dans les débuts de l'insertion professionnelle qui nous intéressent particulièrement.

Dans les pages qui suivent, nous présentons une problématique situant les connaissances sociales et scientifiques disponibles afin d'en arriver à la formulation d'une question générale de recherche. Une fois cette orientation générale donnée, nous développons les concepts et théories utiles pour préparer le terrain de la recherche et soulever nos questions spécifiques de recherche. Le troisième chapitre présente les choix méthodologiques pertinents en regard de notre spécialisation en communication et des questions soulevées par le cadre conceptuel.

Nous y présentons aussi le terrain retenu pour la collecte de données ainsi que la démarche choisie pour le traitement et l'analyse. Une présentation exhaustive des résultats est proposée au chapitre 4. Ce chapitre est suivie par notre chapitre d'analyse (chap. 5) où nous discutons des éléments saillants qui nous paraissent mériter une attention spécifique au regard de la problématique et du cadre conceptuel. La conclusion propose une synthèse du travail accompli, ainsi qu'une appréciation critique ouvrant sur des perspectives de recherche et certains apprentissages personnels.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Les enjeux du renouvellement de la main d'œuvre, dans un contexte de mouvance marquée et continue du monde du travail, sont le pilier sur lequel se fondent nos intérêts de recherche. En conséquence, il nous paraît utile de situer, dans un premier temps, l'impact des transformations historiques, sociales et économiques sur l'organisation du travail actuelle, en particulier dans la perspective des rapports d'âges entre jeunes diplômés et employés d'expérience. Cette mise en situation relève l'intérêt grandissant pour la qualité de vie au travail et les questions de santé psychologique. Nous les abordons sous l'angle du sens du travail puisqu'il s'agit d'un enjeu particulier dans les processus d'intégration professionnelle.

Dans la deuxième section de la présente problématique, nous présenterons l'émergence des préoccupations pour un travail qui fait sens chez les jeunes travailleuses et travailleurs. Si les jeunes intègrent le marché du travail avec une certaine réserve de santé, la quête du sens peut rapidement mener vers la prise en compte des risques psychosociaux : le stress et la santé psychologique, auquel sont exposés les jeunes eux-mêmes et aussi les personnes qui, déjà en emploi, doivent les accueillir, les former, les informer et les mobiliser. Aussi traiterons-nous dans la dernière section des questions plus larges de la santé psychologique au travail.

1.1 Organisation du travail et jeunes

L'organisation du travail est un enjeu important, autant pour ceux et celles qui ont la responsabilité d'assurer la division matérielle et sociale du travail et d'atteindre les objectifs de rendement que pour les personnes qui tentent de répondre aux exigences organisationnelles. L'organisation du travail oriente et conditionne l'expérience des travailleurs et contribue à leur bien-être ou à leur détresse. Les fondements historiques, socio-économiques et sociaux de l'organisation du travail nous permettront de mieux appréhender son impact sur les jeunes qui s'insèrent dans leurs nouveaux milieux de travail au 21^e siècle.

1.1.1 Fondements historiques et socio-économiques

C'est en Angleterre entre 1770 et 1830 que la première révolution industrielle s'amorce (Asselain, 2008). L'usine symbolise le lieu de création de nouvelles richesses (Bernoux, 2009) et son apparition enclenche la généralisation du marché de l'emploi, le développement de la classe ouvrière (De Coster et Pichault, 1998) et l'achèvement d'un mode de production capitaliste. Ce mouvement s'étend par la suite aux États-Unis et au Canada (Asselain, 2008). Par contre, le fonctionnement de ces nouveaux lieux de production ne va pas de soi. «Ils supposent une discipline particulière, un changement de valeurs, une manière différente de voir les relations avec les autres» (Bernoux, 2009 : 43).

En effet, l'explosion du travail industrialisé amène des chercheurs issus de plusieurs disciplines à former la théorie des organisations afin de structurer et d'administrer le travail (Daval, 2008). Le taylorisme s'impose au début du 20^e siècle afin d'organiser scientifiquement le travail des chaînes de montage et d'en maximiser le rendement. L'application brutale de ses principes amènera d'importants conflits sociaux marqués par la résistance ouvrière au sein des entreprises.

Au niveau de la recherche, l'organisation scientifique du travail sert de terreau au courant des relations humaines (Bernoux, 2009). Les approches humanistes posent un nouveau regard sur les individus au travail. Il les présentent comme naturellement enclins à travailler pour des objectifs clairement définis, car cela leur procure un sentiment de satisfaction (Daval, 2008). Malheureusement, les théories de la motivation reliées à cette approche ne sont pas un gage de productivité ou de prévisibilité du comportement des acteurs (Bernoux, 2009). Au début des années 60, l'école socio-technique met de l'avant l'aspect systémique de l'organisation où l'organisation ouverte et souple apparaît plus productive. Cette approche répond davantage aux préoccupations de l'époque axées sur le rendement économique (Bernoux, 2009).

Aujourd'hui, la mondialisation et les nouvelles technologies de communication favorisent la montée de l'idéologie néolibérale qui met de l'avant les lois du libre marché (Martin, 2013).

Ces principes sont toutefois contestés par le mouvement altermondialiste et écologiste. Dupuis-Déri (2009: 18) avance que «l'ennemi principal du mouvement altermondialiste reste la mondialisation du capitalisme, qui serait au monde réel ce que le néolibéralisme est au monde des idées». Au Québec, ce mouvement a émergé en réaction à la montée du capitalisme qui a fait reculer l'État-providence tel qu'il s'exerçait auparavant (Deslauriers et Paquet, 2003).

La révolution industrielle du 19^e siècle amène également des changements sociaux en renforçant la séparation entre la famille et le travail. La division sexuelle de l'emploi s'accroît où l'homme est pourvoyeur et la femme s'occupe du foyer et de la famille (De Coster et Pichault, 1998).

Plus tard, au Québec, la Révolution tranquille des années 1960 enclenche une série de réformes afin de moderniser l'état (Durocher, 2010). Les femmes investissent massivement le marché du travail. Elles comptent aujourd'hui pour 51,4% du taux d'emploi au Québec, ce qui est semblable à la population féminine du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2006, 2010).

1.1.2 Le 21^e siècle

L'arrivée du 21^e siècle marque la convergence d'une série de changements marquants et très rapides. Déjà en 1987, Languirand parlait de notre époque en ces termes :

Au plan psychosocial, nous sommes passés d'une certaine stabilité des modèles et des valeurs à leur remise en question, voire même à leur éclatement. Les pressions qui s'exercent sur les individus dans une société aussi éclatée que la nôtre sont donc considérables. Ce n'est donc pas de notre part une erreur de perspective que de penser que notre époque est, non seulement différente, mais dans l'ensemble plus difficile à vivre pour les individus que celles qui l'ont précédée, du fait de l'accélération de l'évolution technologique et psychosociale. (Languirand, 1987 : 55)

De nouvelles contraintes sont vécues par les travailleuses et les travailleurs. Les impératifs économiques et les nouveaux modes de production - la production juste à temps, par exemple - tendent à diminuer la quantité de main-d'œuvre requise tout en exigeant de plus en plus de flexibilité de leur part (Paquet et Najem, 2005). La mondialisation des marchés élargit

la compétition entre les entreprises à l'échelle planétaire. Dans cette optique de compétition et de fusion, la fréquence du travail à distance augmente entre des filiales éclatées géographiquement (Carmel, 1999). L'augmentation de l'incertitude se répercute également sur les modes de gestion et les façons d'envisager l'organisation. Une tendance centrale de premier plan est l'orientation client, dont le mouvement de la qualité totale est le plus connu. Les organisations sont ainsi soumises à des forces fondamentales, autant internes qu'externes, qui les amènent à se transformer selon différentes tendances (Mintzberg, 1990). Dans le système public, la réduction des départements reliés à l'élaboration de politiques et de procédures a laissé la place à des emplois axés vers le service à la clientèle (Rondeau, 1999). L'injonction de faire plus avec moins est aujourd'hui présente tant dans les secteurs privé que public avec les hôpitaux, les universités et les administrations (De Gaulejac, 2006b).

La délocalisation du travail est un autre changement qui s'opère à un rythme exponentiel afin de diminuer les coûts et d'atteindre de larges bassins de main-d'œuvre. Cela s'explique par la fracture grandissante entre le nombre d'habitants des pays en développement et des pays industrialisés. Dans les pays en développement, la population augmente deux fois plus vite qu'ailleurs dans le monde (United Nations, 2010). L'accès à ce large bassin de main-d'œuvre incite plusieurs entreprises à délocaliser leurs usines dans les pays émergents, souvent moins réglementés, pour réduire leurs coûts d'exploitation (Moreau et Trudeau, 1998).

La concurrence a augmenté, et on assiste à une redistribution des emplois entre les pays. Les vieux pays industrialisés, [ont] perdus beaucoup d'emploi peu qualifiés au profit de pays en voie de développement où les coûts de la main-d'œuvre sont moins élevés. (Trottier, 2000 : 99)

La spécialisation des emplois se territorialise. Ainsi, dans les pays industrialisés, le travail moderne est souvent moins exigeant physiquement, mais l'est plus sur le plan psychologique et émotionnel. De ce fait, la demande pour les travailleurs hautement spécialisés augmente, car la proportion des emplois de cols blancs est passée de 53,4% en 1971 à 68,3% en 1995. En contrepartie, les emplois de cols bleus sont passés de 46,6% à 31,7% pour la même période (Gera et Massé, 1996). L'économie du savoir des pays industrialisés repose sur la production intensive de savoirs et de services qui nourrissent l'avancement scientifique et technologique et leur rapide obsolescence (Powell et Snellman, 2004).

À l'heure actuelle, l'expérience professionnelle de même que le diplôme agissent comme des signes de productivité qui servent également de filtres à l'embauche (Lefresne, 2003). Même si la maîtrise technique reste importante, les employeurs recherchent des candidats polyvalents, ayant la capacité de travailler en équipe ainsi que de bonnes aptitudes à communiquer et à apprendre (Institut de la statistique du Québec, 2009 ; Service Canada, 2010). Comme les exigences d'embauche initiales se complexifient, la scolarité reste la voie privilégiée pour les jeunes afin d'éviter le chômage (Institut de la statistique du Québec, 2009). Par contre, l'inversement actuel de la pyramide des âges au Québec fait que le nombre de jeunes qui arrivent sur le marché du travail ne suffit pas à combler les départs à la retraite (Institut de la statistique du Québec, 2010).

Certains enjeux s'ajoutent par rapport à ces nouveaux jeunes travailleurs plus scolarisés. En effet, l'éducation influence les attentes face au travail qui est plus souvent perçu comme un lieu de réalisation individuelle (Davidson et Caddell, 1994). Dans cette période de découverte du monde du travail, les jeunes travailleurs sont portés à changer d'emploi s'il ne répond pas à leurs aspirations (Riverin-Simard, 1984). Les organisations en général font face à des enjeux majeurs en matière de recrutement et de rétention d'une main-d'œuvre qualifiée. De plus, les entreprises de grande taille pourraient se buter à des enjeux supplémentaires, car seulement 22% des 18 à 34 ans affirment vouloir travailler pour une organisation de plus de 500 personnes (RSM Richter Chamberland, 2010)¹. Ces tendances s'inscrivent dans un nouvel agenda social et politique qui doit considérer la montée des préoccupations écologiques et les transformations sociales qu'elles génèrent (Giddens, 1990).

La crise environnementale naît de plusieurs prises de conscience qui se sont faites et répandues dans un large public tout au long du vingtième siècle à coup de découvertes scientifiques, de progrès technologiques et de catastrophes écologiques d'une ampleur nouvelle. (Couston, 2005 : 15)

1.2 Sens du travail et jeunes

Les différents mouvements sociaux évoqués plus haut contribuent à la résurgence du sens comme enjeu social et identitaire des jeunes travailleurs et, plus spécifiquement, du sens

¹ Un sondage Angus Reid réalisé auprès de 1000 Canadiens pour le compte de la firme de conseil RSM Richter Chamberland.

qu'ils accordent à leur travail. Les volets historiques et sociaux de cet enjeu sont explicités ci-après afin de saisir son actualité.

1.2.1 Fondements historiques de la prépondérance du sens comme préoccupation sociale

Le besoin de sens est un sujet incontournable pour l'espèce humaine. Les gens qui vivent une perte de sens peuvent devenir malheureux, agités ou malades. S'ils n'en meurent pas, cette absence les motive néanmoins à en chercher (Baumeister, 1991).

Depuis 2006 au Québec, l'inversion de la pyramide des âges au profit du groupe des 45-59 ans (Saba, 2009) entraîne la cohabitation générationnelle au travail. De plus, la précarité d'emploi grandissante «reflète les mutations du travail et du marché de l'emploi et général tant au Canada qu'ailleurs dans les pays industrialisés» (Mukamera, Bourque et Gingras, 2008 : 50). Les situations de travail avec des horaires variables, à temps partiel ou sur appel semblent s'être normalisées (Paquet et Najem, 2005). Face à ces conditions d'insertion professionnelle, le jeune adulte doit être considéré comme un sujet doté de sa propre subjectivité qui opère dans un contexte social contraignant pour l'atteinte ses objectifs professionnels (Lefresne, 2003).

Par ailleurs, la jeunesse est amenée à s'allonger aujourd'hui de manière corolaire à l'allongement de la scolarisation et aux défis de stabilisation en emploi. Plusieurs études retiennent maintenant le groupe des 15-29 ans (Lefresne, 2003) pour désigner les jeunes travailleurs. Ainsi, la transition professionnelle paraît plus difficile et peut être source de stress, de perte d'espoir en l'avenir et de confusion dans l'identité socioprofessionnelle (Guédon, 2000).

Il semble également exister certaines différences entre les valeurs et les attentes des différentes générations face au travail (Saba, 2009), même si cela ne fait pas l'unanimité (Jorgensen, 2003). Cela s'explique par deux tendances distinctes qui nourrissent, d'un côté, des attentes élevées des jeunes par rapport au travail et, d'un autre côté, une diminution de l'importance qu'ils accordent au travail en réaction à la précarité vécue.

De ce fait, un certain nombre de jeunes «espèrent de leur travail des choses très pratiques, tout d'abord un salaire correct, mais ils espèrent aussi pouvoir travailler dans un bon environnement humain et aussi que leur travail soit source de développement personnel et de reconnaissance.» (Vendramin, 2007 : 30). Ainsi, les jeunes n'interrogent-ils pas seulement le sens DU travail, mais aussi le sens AU travail (Morin, 2008). Le premier portant sur les caractéristiques du travail : son organisation, ses exigences, ses finalités et leur incidence sur la santé ; le second sur les enjeux relationnels émergents.

D'un autre côté, la précarité grandissante des emplois et l'écart croissant entre formation et travail contribuent à cette distanciation pour une autre portion des jeunes travailleurs (Felouzis, 2008).

The relativisation of work (especially observed among the highly qualified young) cannot be understood without putting forward the disillusion caused by the drop in status process observed at the entry into the labour market and more generally, frustration and dissatisfaction towards a social model that does no longer associate education / work and social mobility in a linear way. (Vendramin, 2006: 15)

Travailler dans son domaine est un élément primordial pour les diplômés afin de se considérer insérés sur le marché de l'emploi (Trottier, Laforce et Cloutier, 1999). Dans cette logique, la distanciation face au travail pourrait également être présente chez les diplômés qui ne travaillent pas dans leur domaine. La distanciation, ou la dépersonnalisation face à son travail, pourrait être envisagée comme la réaction à un emploi qui ne répond pas à ses attentes. Par contre, cela soulève un paradoxe central face à l'engagement au travail, car la distanciation est également évaluée comme un critère de l'épuisement professionnel (Bourbonnais *et coll.*, 1997).²

Suivant cette logique, les risques de distanciation pourraient sans doute être caractérisés selon les domaines de formation des diplômés. Ainsi, de 2003 à 2007, le pourcentage des bacheliers provenant des arts, des sciences humaines et des lettres qui considéraient travailler dans leur

² Pour Vézina et coll. (2002), cela correspond à la première phase du modèle intégrateur qu'ils proposent : l'apparition des problèmes de santé mentale qui comprend les réactions psycho-physiologique et comportementales.

domaine ne dépassait pas 65% (Gouvernement du Québec, 2007). Les bacheliers en sciences de la santé (de 94% à 96,5%), en administration (de 81,2 à 85,4%) et en éducation (de 93,6 à 94,4%) considéraient nettement plus souvent être employés dans leur domaine (*Ibid*). Lin *et coll.* (2000) arrivent à la même conclusion pour les diplômés des arts et des sciences humaines qui ont davantage de difficulté à être reconnus en début de carrière sur le marché de l'emploi.

Pour certains auteurs, il semble que les jeunes travailleurs qui parviennent à se réaliser en exerçant un métier qui correspond à leurs aspirations sont moins nombreux que ceux qui s'y investissent peu et dirigent leur intérêt dans la sphère du non-travail (Zoll, 2011, tiré d'Ancil, 2006). Le travail propose ainsi une voie parmi d'autres afin de se réaliser.

Dans une optique de rétention, la moins grande fidélité organisationnelle des jeunes travailleurs est un facteur souvent étudié (Arcand, Tellier et Chretien, 2010). À titre d'exemple, dans la tranche d'âge des 18 à 34 ans, 41% d'entre eux anticipent ne pas dépasser trois ans pour le même employeur (RSM Richter Chamberland, 2010). Ces mouvances engendrent différents coûts, autant financiers, qu'humains et sociaux. Le coût de remplacement d'un départ peut varier de 93% à 200% du coût salarial annuel (Cascio, 2003, tiré de Vanderberghe, 2004). À ce sujet, Lamari (2010) avance que :

Dans la société du savoir, la rétention, le transfert et le partage des connaissances jouent un rôle grandissant et stratégique pour la survie et la performance des organisations. Plus que jamais, l'innovation, sous toutes ses formes (sociale, organisationnelle, technologique, etc.), est tributaire de la capacité des organisations à gérer l'information et à faire fructifier les connaissances pour qu'elles se transforment en une ressource productive à part entière. (Lamari: 39)

Une discontinuité entre les nouveaux travailleurs et les plus expérimentés mettrait en péril la transmission des connaissances pratiques détenues par les expérimentés et la mémoire collective de l'organisation (Conference Board du Canada, 2008).

Pourtant, l'engagement au travail et une intégration réussie des acteurs sont importants pour assurer la vitalité d'une organisation, une meilleure productivité (Vanderberghe, 2004) et le partage des connaissances face aux défis qu'auront à relever les entreprises. Pour les organisations d'aujourd'hui, cela implique une plus grande compétition pour conserver et

retenir les employés qualifiés (Arcand, Tellier et Chrétien, 2010). Cela nécessite de leur offrir un travail qui offre apprentissage, défi, autonomie, reconnaissance, qui a du sens pour eux et qui offre un futur désirable (Ketchum et Trist, 1992). Les conditions de l'emploi doivent également être au rendez-vous afin de présenter un salaire décent, des avantages convenables, une sécurité d'emploi et le respect de la santé et de la sécurité au travail.

1.3 Rapport au temps

De nos jours, 40% des travailleurs sont absents plus de 10 heures par jour de leur domicile en raison du travail (Dallaire, 2007). L'explosion des technologies de l'information nourrit cette tendance en augmentant la cadence du travail. Cette accélération crée des attentes de réponses immédiates qui peuvent brouiller encore davantage la frontière entre la vie personnelle et le travail (*Ibid*). Dans cette optique, il n'est pas anodin que la conciliation travail-famille et le manque de temps soient soulevés comme des problèmes majeurs pour les travailleuses et travailleurs (Tremblay *et coll.*, 1998). Dans un sondage pancanadien sur la main-d'œuvre d'aujourd'hui, 73% des répondants nommaient l'équilibre travail-famille comme deuxième critère après le salaire avant de choisir un employeur (RSM Richter Chamberland, 2010). Les autres sphères de vie semblent donc plus importantes, particulièrement pour les jeunes travailleurs de la génération Y (Bourhis, 2009)³. L'accessibilité de l'information sur les opportunités d'emploi, considérablement accentuée par le développement du Web et des médias sociaux, (Fondeur, 2006) faciliterait également leurs départs volontaires.

1.4 Contribution du Web

Les avancées technologiques et l'arrivée de l'Internet ont fait fondre les barrières temporelles et physiques d'autrefois, car les multinationales sont appelées à offrir un service 24h pour suivre leurs clients (Carmel, 1999). La délocalisation d'activités vers une main-d'œuvre bon marché est ainsi facilitée tout en conservant le rendement économique (Moreau et Trudeau, 1998). La place dominante que prend aujourd'hui l'Internet a également des impacts significatifs sur le travail moderne et les attentes de l'ensemble des acteurs. En effet, l'ère informationnelle dans laquelle nous nous trouvons fait de l'instantanéité la norme (Sander,

³ À ce sujet, un tableau synthèse des caractéristiques des générations est disponible en appendice afin de présenter les éléments soulevés dans la littérature (voir app. A).

2007). Les jeunes travailleurs d'aujourd'hui sont donc rapidement confrontés à ces nouvelles réalités reliées à l'instantanéité des technologies et ont plus tendance à s'y conformer comme ils sont dans une période où ils sont particulièrement réceptifs aux influences environnantes (Parks, 2000).

1.5 Stress, risques psychosociaux et jeunes

L'ère actuelle est donc propice à l'émergence des problèmes de stress reliés au travail et à l'augmentation des risques psychosociaux pour les jeunes travailleurs qui entrent sur le marché du travail. Pourtant, ces questionnements ne sont pas entièrement nouveaux.

1.5.1 Fondements historiques de la préoccupation pour la santé au travail

Auparavant, la recherche sur la santé au travail se concentrait sur les maux physiques reliés à la santé et sécurité au travail et à la prévention d'accidents et de lésions professionnelles. Depuis vingt ans, les problèmes reliés à la santé psychologique, au stress et aux risques psychosociaux gagnent en importance (Agence Nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail, n.d.). En effet, le non-remplacement de certains postes, l'accélération du travail et la complexité de la nature du travail sont autant d'éléments qui contribuent à l'émergence de problèmes de stress au travail (Bernoux, 2009), de lésions musculo-squelettiques, de maladies cardiovasculaires et de troubles de santé mentale (Vézina *et coll*, 2008). La charge mentale associée à la capacité de compléter un volume élevé de travail en ayant peu de latitude décisionnelle est source de stress (Karasek, 1979). Le fait d'occuper un emploi exigeant avec peu de bénéfices, ou de possibilités d'amélioration, l'est également (Siegrist, 1996).

Les enjeux sont importants, car le nombre de réclamations pour des problèmes de santé mentale (lésions professionnelles reliées au stress, épuisement professionnel et autres problèmes psychologiques) a plus que doublé, ce qui a décuplé les coûts de 1,5 à 12 millions de dollars par année (CSST, 2007, tiré de Vézina *et al.* 2008). À cela s'ajoute le nombre annuel moyen de journées d'incapacité de travail pour ce type de problème qui a plus que

triplé entre 1992 et 1998, passant de 7,4% à 24,6% par 100 personnes au travail (Vézina et Bourbonnais, 2001).

De plus, il n'y pas que les absents qui soient en difficulté : le stress au travail augmente le taux de roulement, diminue la performance et la productivité et fait grimper le présentisme, le fait d'être présent physiquement, mais absent mentalement (Brun *et coll.*, 2003). Quand le travail n'est pas vécu comme significatif ou ayant du sens, le cynisme, l'aliénation et le désengagement au travail peuvent apparaître (Martela, 2010). Ce phénomène de désinvestissement progressif au travail et d'ennui peut mener jusqu'à l'obsolescence professionnelle, au désengagement de la personne face à son travail (Limoges, 2001). Au bout du compte, ces transformations

[...] entraînent des coûts économiques et sociaux, dont notamment ceux liés à l'utilisation des services de santé, aux indemnités pour des incapacités permanentes, à l'augmentation de l'absentéisme au travail pour des problèmes de santé, aux difficultés de réinsertion professionnelle, au désengagement progressif du marché du travail et à la perte du lien d'emploi entraînant des conditions de vie souvent précaires. (Vézina, 2009: 257)

Ces différentes problématiques illustrent certains impacts négatifs que peut avoir l'organisation de travail sur la santé des travailleurs. L'intensification du travail s'incarne par un contrôle managérial plus serré de la productivité individuelle et collective (Vézina *et coll.*, 2008) et par la réduction de l'autonomie décisionnelle du travailleur, ce qui nourrit l'apparition de problèmes mentaux en lien avec le travail (Bourbonnais *et coll.*, 2000). Au niveau organisationnel, faire plus de travail avec toujours moins de ressources entraîne l'exclusion de ceux qui n'arrivent plus à répondre à cette exigence de performance permanente, l'épuisement et le stress (De Gaulejac, 2006b). De ce fait, les jeunes qui arrivent avec un bon capital de santé sont peu préoccupés des risques psychosociaux liés au travail et peuvent générer des conflits avec leurs aînés plus atteints.

Aujourd'hui, la relation de pouvoir s'est transformée et les salariés subissent des menaces en lien avec leur rémunération ou leur licenciement au nom de la concurrence (Bernoux, 2009). Les exigences démesurées des organisations, autant en termes de quantité que de complexité, épuisent les travailleurs (Vinet, 2007). La sollicitation répétée pour une performance

renouvelée incite les personnes à en faire toujours un peu plus ou à ressentir de la culpabilité de ne pas l'avoir fait (Ehrenberg, 2000). Dans les faits, le stress relié à la performance scolaire se poursuit donc pour plusieurs à travers une précarité d'emploi grandissante (Desmarais *et coll.*, 2000) et une adaptation aux exigences d'un nouvel emploi. Par la suite, c'est l'atteinte des objectifs de performance et de la primauté du rendement économique dans l'organisation qui contribuent à l'accroissement d'un stress néfaste (De Gaulejac, 2006b).

En marge de ces enjeux propres au travail, les enjeux développementaux et identitaires du jeune adulte sont particulièrement cruciaux dans la période de 18 à 40 ans (Levinson, 1978). L'une des tâches centrales du développement psychosocial du jeune adulte est de se choisir un travail et de s'y engager, ce qui est révélateur de son identité (Houde, 2010). Le travail représente le pivot intégrateur du développement des identités sociales et collectives et de l'organisation des temps sociaux (D'Amours, 2002).

L'âge semble également relié au niveau de détresse psychologique, car au Québec, le groupe d'âge des 15 à 34 ans représente 60,8% des travailleurs en détresse psychologique élevée (Vézina *et coll.*, 2008). Le type de poste occupé semble également avoir un impact à ce niveau. À titre d'exemple, depuis l'an 2000, le nombre de gestionnaires dans la fonction publique fédérale qui sont en congé de maladie prolongé a augmenté de 25%, dont la moitié sont reliés à la détresse psychologique (Godbout, 2010). Ces statistiques relèvent d'une situation où il semble y avoir un déséquilibre entre les attentes et les ressources disponibles chez les travailleuses et travailleurs pour réaliser leur travail et entre leur capacité à produire en quantité et en qualité satisfaisante tout en maintenant leur santé. En ergonomie, ce concept réfère à la marge de manœuvre du travailleur où l'adéquation entre l'état de la personne, ses attentes et les conditions de réalisation du travail fait fluctuer l'activité de travail (Durand *et coll.*, 2008).

1.6 Objectif et question générale

Dans cette optique, l'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre comment les relations humaines au travail contribuent à une insertion professionnelle réussie, marquée par la

construction du bien-être et du sens du travail pour les jeunes diplômés en insertion professionnelle.

Ces connaissances pourraient, selon nous, contribuer au développement de pratiques d'insertion professionnelle plus saines dans les milieux préoccupés par le renouvellement et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée. Une meilleure compréhension du processus social relié à la construction du sens du travail pourrait permettre d'éviter certains problèmes de santé en mettant de l'avant le bien-être au travail.

La question générale de notre mémoire sera: Comment les relations développées en milieu de travail par des jeunes diplômés en processus d'insertion professionnelle contribuent-elles à la construction du sens du travail et à leur bien-être au travail?

Plus spécifiquement, cette question sera abordée sous l'angle de la communication humaine, au niveau interpersonnel et organisationnel, en lien avec la co-construction du sens du travail des nouveaux travailleurs. En regard de notre question de recherche, notre regard sur ces phénomènes communicationnels se concentre sur les interactions entre les acteurs et les retombées de ces échanges sur la perception qu'ont les jeunes face à leur travail.

En effet, «le concept d'interaction est au fondement des études de ce qui se passe dans les échanges inter-humains» (Mucchielli, 2007: 5). Notre regard axé vers la communication humaine est d'autant plus pertinent comme «c'est à travers [la communication] que la relation se constitue, se développe et évolue; elle représente donc la dimension dynamique du lien. Il n'y a pas de relation sans communication» (Edmond et Picard, 2008: 9).

Notre préoccupation pour la santé et le bien-être au travail rejoint également le courant de recherche en communication et santé qui représente un des champs de recherche des plus prometteurs malgré sa complexité (Brashers et Babrow, 1996).

CHAPITRE II

LE CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre expose la posture théorique du présent mémoire ainsi qu'une clarification des concepts et théories qui nous permettront de mieux comprendre la problématique du bien-être, du sens du travail et des relations au travail chez les nouvelles travailleuses et nouveaux travailleurs diplômés. Cette démarche permet de cibler les questions spécifiques reliées à notre recherche. Afin d'enrichir notre question générale de recherche comme objet d'étude en communication, le bien-être et le sens, dans une perspective générale et spécifique au travail, seront approfondis. Par la suite, le concept d'identité sera présenté afin de mieux comprendre l'importance de la sphère du travail dans le développement du jeune adulte. L'insertion professionnelle, comme processus et comme étape de la vie active, sera par la suite explorée. Avant d'aborder le maintien en emploi, l'engagement et l'appartenance seront définis. Il sera ensuite question de l'organisation du travail et des facteurs de protection et de santé chez les travailleurs.

2.1 Positionnement théorique

Nous croyons que les thèmes qui nous préoccupent, principalement centrés autour de la subjectivité des jeunes travailleuses et travailleurs et de leur bien-être au travail, nécessitent un positionnement théorique dynamique et adaptatif. Dans cette optique, différents travaux de l'École interactionniste (Mead, 1972; Goffman, 1974) ont mis en évidence que la construction de la réalité s'articule à travers l'interaction sociale et les réseaux sociaux dans lesquels nous nous inscrivons (Moreno, 1954, Borgatti, 2003). La société est donc envisagée comme en constante mouvance, car les individus s'inter-influencent dans « un échange impliquant une transformation continuelle des individus les uns par les autres » (Le Breton, 2008 : 14).

Ce mémoire situe l'intégration en emploi et le sens attribué à l'activité professionnelle comme résultant d'un processus social de création de sens qui subit diverses influences, dont

celles des acteurs qui composent l'organisation (Dubar, 2001) et plus spécifiquement des réseaux sociaux dans lesquels s'inscrivent les jeunes travailleurs (Wolfe Morrisson, 2002).

Cette posture s'inscrit dans la lignée de l'interactionnisme symbolique (Winkin, 1981) où l'individu prend conscience de la personne qu'il est à travers le point de vue des autres. À l'instar de Blumer (1969), De Queiroz (1997) nous rappelle que les trois principes fondamentaux de ce mouvement sont que :

[...] les humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens que les choses ont pour eux ; ce sens est dérivé ou provient des interactions de chacun avec autrui ; c'est dans un processus d'interprétation mis en œuvre par chacun dans le traitement des objets rencontrés que ce sens est manipulé et modifié. (De Queiroz, 1997 : 31)

En ce qui a trait plus spécifiquement à la santé, nous considérons que ce n'est pas seulement une absence de maladie ou d'infirmité, mais un état complet de bien-être physique, mental et social (Organisation mondiale de la santé, 2007). Plus précisément, la santé psychologique au travail «réfère à un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre» (Brun, Biron et St-Hilaire, 2007 : 4). Ces mêmes auteurs présentent le bien-être au travail comme

un état plus englobant que celui de *santé* puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par : un sentiment, une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit (*Ibid*).

Cette définition dynamique rejoint notre positionnement théorique systémique où la personne est envisagée comme un ensemble dynamique en constante interaction avec son environnement.

2.2 Le sens

Le concept de sens est polysémique. Selon le Petit Robert (2006), le sens se définit d'abord comme une sensation, une faculté de bien juger ou encore comme une idée ou un ensemble d'idées qui représente un signe ou un ensemble de signes. Deux idées complémentaires sont ici présentes. La première tient au rapport sensoriel avec une situation, un tel rapport

permettant l'ajustement à la réalité par l'exercice d'un jugement. La seconde réfère au processus de création par l'esprit d'une représentation qui organise vraisemblablement le rapport sensoriel au monde réel.

Du côté organisationnel, la théorie du *sensemaking* de Weick (1995) traite d'un autre aspect du sens. En effet, le procédé de *sensemaking* repose sur les activités communicationnelles des personnes en présence qui génèrent du sens d'une situation qui n'en a pas initialement. Par exemple, une personne qui souhaite intervenir devant une situation ambiguë et confuse doit d'abord cibler ce qui se passe, reconstituer le problème en échangeant avec d'autres personnes, avant de pouvoir agir. Pour lui, l'aspect dynamique entre l'individu et l'interaction est incontournable; «*sensemaking is grounded in both individual and social activity*» (Weick, 1995, p. 6).

L'angle est transcendant du côté de la tradition phénoménologique existentialiste, car ce terme renvoie au sens de l'existence, à la capacité de l'être humain à penser le monde, autrui et soi-même, et de concevoir leurs rapports (Morin, 2008). Le sujet se définit ainsi comme un *producteur de sens* afin d'orienter sa vie de façon à s'y reconnaître et être cohérent face à lui-même. En effet, «le sens que le sujet élabore répond à ses propres questions lancinantes : Quoi ? Pourquoi ? Qui ? Comment ? Jusqu'où ?» (Barus-Michel, Enriquez et Lévy, 2006 : 262)

Dans le domaine de la psychologie sociale, Baumeister (1991) définit le sens comme des représentations mentales partagées des liens possibles entre certaines choses, événements et relations. Le sens est ici un produit collectif et consensuel qui remplit deux fonctions : d'abord comprendre l'environnement afin de pouvoir le contrôler, et ensuite se contrôler soi-même face aux situations qui se présentent en prenant des décisions. Il va encore plus loin à ce sujet en affirmant que le besoin de sens est un besoin fondamental de l'individu. Affirmant le lien entre sens et santé, Baumeister (1991) dit que dans une situation de perte de sens, une personne peut devenir malheureuse ou malade. L'auteur soutient aussi que le besoin de sens se décline en quatre éléments : le but, la valeur, l'efficacité et la valorisation de soi.

Le but est lié à la contribution des actions individuelles à la construction de l'avenir et des possibilités. La valeur permet d'exercer un jugement quant à l'importance de ses actions et à leur bien fondé moral. L'efficacité est la dimension du sens qui permet d'apprécier le rapport coût/bénéfice de certaines actions en regard des buts et des valeurs. Enfin, la valorisation de soi repose sur la capacité d'apprécier sa propre place dans une collectivité en fonction d'une contribution à la production d'un sens commun et du respect mutuel.

2.2.1 Le sens du travail

Dans le contexte de l'intégration professionnelle, le concept de sens est réduit à son application en milieu organisé. On parle alors plus spécifiquement du sens du travail ou du sens au travail, deux formulations qui renvoient à des questionnements différents (Morin et Gagné, 2009).

Le sens DU travail se rapporte aux tâches ou aux activités qui s'inscrivent dans un certain rôle professionnel, tandis que le sens AU travail fait référence aux relations que vit la personne dans son milieu de travail avec ses collègues, ses supérieurs ou ses clients. Dans les deux cas, il s'agit d'une perception subjective développée par l'individu en interaction qui sera approfondie dans notre recherche (voir QS1, p.39)⁴.

Par exemple, pendant certains changements organisationnels majeurs (rationalisations, fusion, crises), le travail et les tâches à accomplir peuvent rester formellement les mêmes. Ainsi, l'emploi répond au sens du travail de la personne par la rencontre de ses objectifs professionnels et l'utilisation de son expertise. Toutefois, la transformation des relations sociales, les deuils et les pertes vécues affectent le sens au travail. Par opposition, certains milieux très accueillants qui valorisent leurs membres et leur l'utilité, même s'ils assurent le sens au travail, ne permettent pas toujours une construction satisfaisante du sens du travail. L'équilibre de ces composantes doit assurer un niveau de bien-être satisfaisant qui varie selon les individus et les contextes.

⁴ Afin de simplifier l'organisation des questions spécifiques (QS) présentées à la fin de ce chapitre, elles seront annoncées dans le texte par un renvoi vers leur formulation complète.

De ce fait, ces deux dimensions du sens sont importantes d'un point de vue communicationnel. Le sens du travail soulève davantage de réflexions sur la communication organisationnelle comme il se rapporte à l'organisation du travail et à la division du travail en cohérence avec la mission et la vision de l'entreprise. De ce fait, dans le trio; mission, vision, valeurs, les valeurs seraient plus étroitement associées au sens au travail en reliant des personnes par l'adhésion à certaines valeurs communes. Ainsi, le sens au travail oriente le questionnement scientifique du côté de la communication interpersonnelle ou groupale. Les enjeux identitaires, normatifs ou de santé au travail traversent la conception du sens, qu'il soit du travail ou au travail. Afin d'éviter l'alourdissement du texte, nous utiliserons les deux expressions de façon inclusive, en tentant, dans la mesure du possible d'ajuster leur usage en fonction de la primauté des enjeux de tâches ou de relations.

2.2.2 Un besoin de cohérence

Un travail qui fait sens découle d'un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'une personne recherche dans son travail et celles qu'elle perçoit dans l'accomplissement de son travail (Morin et Forest, 2007). Six facteurs contribuent à la construction du sens du travail : la rectitude morale, les occasions d'apprentissage, l'autonomie, les relations interpersonnelles positives, l'utilité du travail et la reconnaissance (Morin, 2008).

Selon Morin (2008), la rectitude morale réfère à un milieu qui valorise l'équité, la collaboration, la sécurité et considère la dignité humaine. Les occasions d'apprentissage concernent davantage l'épanouissement, le plaisir au travail et l'atteinte de ses objectifs personnels. L'autonomie réfère à la capacité d'exercer son jugement, de prendre des décisions afin d'être efficace. La quatrième composante, les relations interpersonnelles, traite des contacts intéressants avec les autres, des bonnes relations de travail et de complicité. L'utilité réfère au bénéfice pour la société. Enfin, la reconnaissance renvoie à l'utilisation de ses compétences et à leur valorisation.

2.2.3 Le besoin de sens

Selon Martela (2010), la littérature sur l'être humain et sa quête de sens est traversée par deux principes récurrents : le sens est à la fois un état subjectif et un besoin fondamental de

l'individu afin de comprendre ou d'interpréter son existence et les événements. Cela rejoint les propos avancés par Blumer (1969) où l'être humain est en constante interaction avec autrui afin d'interpréter son environnement. Du côté de la psychologie, la théorie des besoins de Maslow (1970) suggère que l'être humain cherche constamment à combler ses besoins, et que cette quête est une source centrale de motivation (Myers et Myers, 1990). Cinq besoins sont soulevés dans cette théorie : les besoins physiques, de sécurité, sociaux, d'estime et d'actualisation. Par contre, cette théorie ne permet pas d'identifier comment ces besoins influencent les comportements reliés à la motivation afin de combler ses besoins et comment cela se transpose en comportements (Gagné et Deci, 2005). La théorie de l'autodétermination répond à ce manque en différenciant les mobiles derrière les comportements (Benabou, Gagné et Forest, 2010).

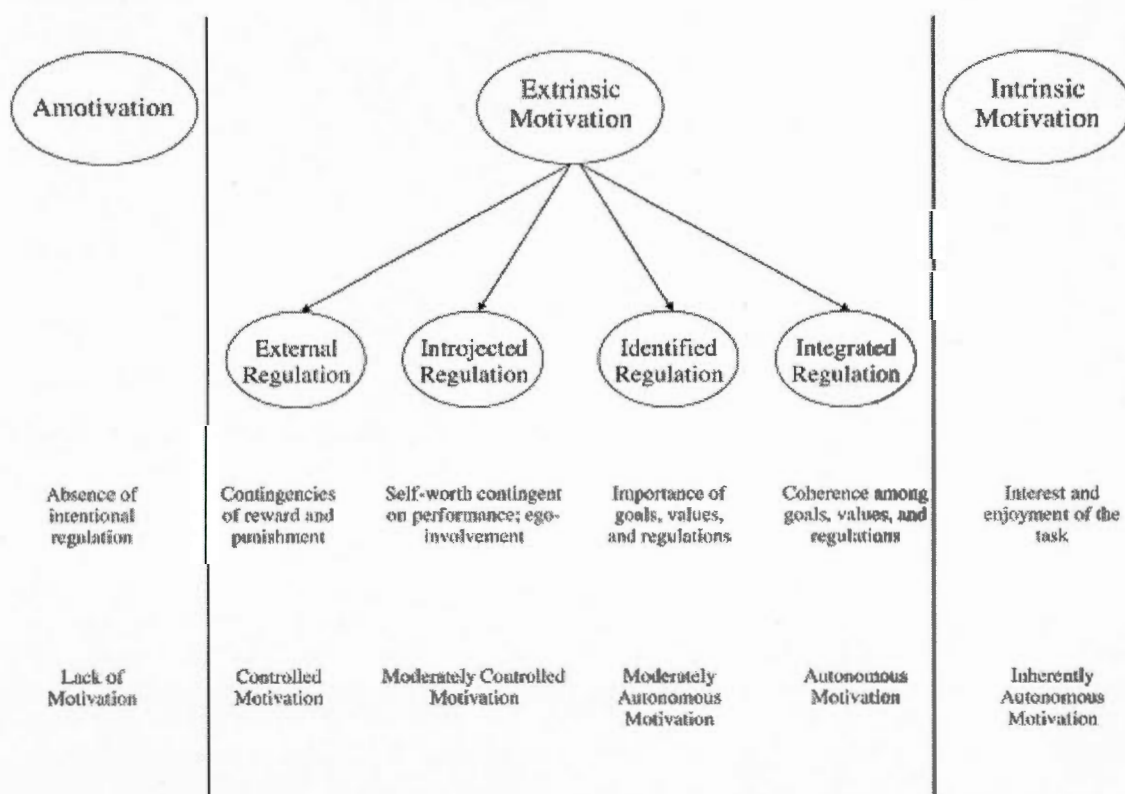


Figure 2.1 Modèle du l'autodétermination (Tirée de Gagné et Deci, 2005)

Cette théorie suggère que trois besoins fondamentaux agissent comme médiateurs entre les trois grands leviers d'interventions managériales et la motivation intrinsèque. Du côté des

besoins, la théorie met en relief les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale, qui comprend le besoin d'entrer en relation harmonieuse avec les autres. Du côté managérial, la théorie de l'autodétermination souligne l'apport d'une organisation du travail enrichissante, d'un style de leadership de transformation et d'un système de récompense tangible et équitable (Benabou, Gagné et Forest, 2010). Une personne dont les trois besoins fondamentaux sont comblés sera plus énergique, vivra plus d'émotions positives, aura une meilleure performance et moins de risques d'épuisement (Forest *et coll.*, 2010).

La régulation externe provient d'une pression extérieure à la personne et contrôlée par l'environnement. La régulation introjectée, quant à elle, découle d'une motivation à éviter des punitions *internes*, comme la culpabilité, et à obtenir des récompenses internes (Benabou, Gagné et Forest, 2010). La troisième forme de motivation externe fonctionne par identification; la personne agit par conviction selon ses buts personnels même si le travail n'est pas toujours plaisant. La régulation intégrée va encore plus loin et devient une partie intégrante de l'identité de la personne. Elle pourrait ainsi dire que son travail est une vocation (Benabou, Gagné et Forest, 2010).

Malgré certains avantages, cette théorie reste déterministe et elle tient peu compte des différents contextes entourant la personne, de l'aspect interactionnel et social qui modifient considérablement le regard porté sur le travail par l'individu. Ce modèle n'est donc pas suffisamment élaboré pour rejoindre complètement notre perspective théorique, mais il apporte un éclairage utile sur certaines bases de la motivation au travail que nous contextualiserons dans le cadre de notre étude.

2.2.4 Situations de travail à risque

Certaines situations de travail présentent des risques et permettent de voir que les capacités d'adaptation de l'être humain sont remarquables (Festinger, 1957). Ainsi, malgré des situations objectives de travail qui sont malsaines, les travailleuses, travailleurs peuvent s'adapter à un travail qui n'a pas de sens, en modifiant certaines attentes ou attitudes, en regard, notamment: de leurs aspirations, de l'importance du travail ou du salaire, de l'investissement dans les relations professionnelles, des sources de l'estime de soi, etc.

(Morin, 2008). En somme, le travail peut générer autant joie que souffrance (Dejours, 1993 ; Pauchant et coll. 1996). Ce double potentiel explique en partie, la présence de métapathologies du travail qui placent les personnes devant un choix difficile: partir, et perdre leur sécurité, ou rester, au péril de leur santé (Morin, 2003).

Ce n'est pas une décision simple, car une fois prise des efforts d'adaptation doivent encore être déployés. En restant, la personne peut chercher à s'adapter en minimisant certains éléments négatifs d'une situation et en valoriser d'autres pour préserver sa santé du mieux qu'elle peut. Ce travail de recadrage s'apparente aux efforts cognitifs propices à la réduction de la dissonance cognitive (Festinger, 1957). Par contre, en quittant, c'est son identité de salariée qui s'effondre, la personne se retrouvant sans emploi. C'est une situation qui peut donner l'impression de perdre la face devant un entourage qui peut mal comprendre et juger cette décision (Goffman, 1973). L'insécurité financière guette et la personne perd ses avantages sociaux, certains montants cotisés pour la retraite et le soutien de ses collègues.

2.2.5 La construction identitaire

Le sens renvoie aussi à l'identité ou au processus de construction identitaire. Il s'agit, là encore, d'un concept polysémique (De Gaulejac, 2006a).

Le terme d'identité est lui-même contradictoire. Entre l'idée de similitude (identique à soi-même, semblable, auquel renvoie le préfixe *idem*) et celle de la différenciation (distinction, singularité...), chacun se définit par des caractéristiques communes à tous ceux qui sont comme lui et par des caractéristiques qui permettent de le distinguer de tous ses semblables. En conséquence, le terme d'identité perd son sens dans une dialectique où la similitude renvoie au dissemblable, la singularité à l'altérité, l'individuel au collectif, l'unité à la différenciation, l'objectif à la subjectivité. (De Gaulejac, 2006a: 175)

Cette position est également défendue par Dubar (2010) qui propose une vision dialectique de l'identité entre similitude et différence. L'identité n'est pas donnée, car elle se construit et s'ajuste dans un mouvement continu entre ces deux pôles. L'identité «condense une série de significations, entre les processus de construction de soi et les processus de reconnaissance, qui concernent les différents registres des relations humaines et des rapports sociaux» (De Gaulejac, 2006 : 174).

À travers le récit de la vie d'un individu, l'identité se transforme et devient narrative. La personne qui se raconte prend une posture réflexive face à son histoire de vie. Elle devient ainsi capable de faire le lien entre diverses expériences et moments de son histoire personnelle (Dubar, 2010). L'identité personnelle est d'abord une histoire, un processus qui peut se transformer à n'importe quel moment face à un événement nouveau.

Le concept de soi est également appris et modifié par l'entremise des processus de communication interpersonnelle (Myers et Myers, 1990). Pour Mead (1967), le développement du soi dépend de la capacité de la personne à se mettre à la place d'autrui pour jeter un regard sur soi. La délimitation de nos capacités et ambitions, en constante évolution, est un processus caractéristique de la période d'intégration en emploi où chacun doit trouver ou construire sa place en fonction des espaces, de l'environnement et des ressources des autres. C'est également pendant la période d'insertion professionnelle que le jeune adulte confronte une identité professionnelle en émergence à la réalité du travail comprenant son lot de surprises (Riverin-Simard, 1984). Cette dialectique identitaire entre similitude et différenciation sera abordée avec les participantes et participants comme une sous-question de celle concernant le sens (voir QS1.1, p.39).

2.2.6 La notion de jeune adulte

La notion de jeune adulte réfère à la période entre l'adolescence et l'entrée dans l'âge adulte. Selon certains auteurs, cette notion regroupe les personnes de 20 à 24 ans (Canada, 2001), tandis que d'autres retiennent l'ensemble de la vingtaine (Parks, 2000) ou la tranche d'âge de 18 à 29 ans (Forgeot et Gautier, 1997 ; Galland et Roudet, 2001). Cette période est marquée par la fin des études et l'entrée sur le marché de l'emploi. Elle se caractérise par une plus grande vulnérabilité identitaire et par une ouverture aux sources d'influence environnantes (Parks, 2000). C'est également une période où les attentes par rapport à la satisfaction au travail sont très élevées, autant au niveau des tâches que des relations ou de la capacité d'utiliser les apprentissages réalisés durant sa formation initiale (Riverin-Simard, 1984).

2.3 Le temps comme élément central

Dans la continuité de la construction identitaire du jeune adulte, le temps est une variable qui commande une exploration théorique. En effet, la construction identitaire et le développement du jeune adulte sont marqués par la temporalité, par une progression à travers le temps utile à notre propos. De nos jours, la vie professionnelle est marquée par une perception du temps qui se projette moins dans l'avenir. L'immédiateté suffit et fait place à une improvisation des parcours face aux occasions qui se présentent (Louart, Duyck et Vilette, 2010).

Notre question de recherche nous amène vers les distinctions entre les temporalités concernant le travail et l'inscription narrative des jeunes face au travail et, plus globalement, à leur vie en lien avec le travail. Cette préoccupation trouve écho dans la littérature avec la distinction introduite par Zarifian (2003) sur le «temps spatialisé» et le «temps devenir». Le temps spatialisé réfère à un temps quantitatif, mécanique dont la conception est archi-dominante dans nos sociétés modernes. La montre, l'horloge et tous les dispositifs technologiques faisant rappel à ce temps quantitatif en sont les porte-étendard (Gehin, 2010).

Quant à lui, le temps devenir est le temps axé vers la durée, les transformations qualitatives et de la projection vers l'avenir de l'expérience passée. En effet,

Cette perspective sur le temps est, en fait, largement mobilisée dans l'acte de travail : elle donne du sens non seulement à l'activité de travail, en anticipant les usages et son utilité sociale, mais aussi au collectif de travail et, plus largement, à l'orientation de sa propre vie, en partie déterminée par le travail. (Gehin, 2010 : 250)

2.3.1 Les temporalités du travail

De façon plus spécifique, il existe différentes temporalités du travail qui offrent des regards importants à considérer (Louart, Duyck et Vilette, 2010). D'abord, il y a les temps individuels reliés au temps objectif de la vie (naissance, développement et mort) et des projets de l'individu.

Ensuite, les temps sociaux englobent l'influence de l'histoire sur les représentations mentales et sociales. Les particularités générationnelles s'y retrouvent, entre autres face à l'emprise du travail.

De leurs côtés, les temps organisationnels traitent de la gestion du temps à travers les horaires de travail, les congés, la mobilité et les différents modes de travail (temps partiel, temps plein et autre). Les temps professionnels concernent les différents corps de métier et les contraintes temporelles y étant relié. Cela comprend également l'irruption de la vie professionnelle dans le temps hors travail (Louart, Duyck et Vilette, 2010). Globalement, les temps modernes sont marqués par l'urgence, l'immédiateté, l'instantanéité et la vitesse (Aubert, 2003).

Ces différentes classifications permettent de mieux cibler les différentes formes de temporalités du monde du travail.

2.3.2 Genre et temps biologique

Dans un autre ordre d'idée, le genre a également un impact sur le sens accordé au travail, entre autres parce qu'il fait intervenir le temps biologique des acteurs. Celui-ci réfère au fait que les êtres vivants sont soumis à différents rythmes biologiques au fil de leur vie (Chartron, 2009). Cet aspect est plus présent chez les femmes qui, dans l'optique de fonder une famille et d'avoir des enfants, sont plus confrontées à ces limites temporelles biologiques et à l'urgence étant donné les limites imposées par l'arrivée éventuelle de la ménopause (Aubert, 2003). Cette particularité de genre s'ajoute aux enjeux reliés à la période du jeune adulte, à la construction de l'identité au travail et aux temps organisationnels.

Malgré de nombreux changements entourant le partage des tâches domestiques et l'égalité homme-femme dans plusieurs domaines, une plus grande proportion de ces tâches est encore attribuable aux femmes (Kergoat, 2010). Les schèmes reliés à la division sexuelle du travail persistent et la femme est encore reliée davantage à la sphère reproductrice qu'à celle de la production (*Ibid*). Plus particulièrement, quand il s'agit des soins des enfants et des aînés au sein d'une famille, ce sont donc les mères qui vivent davantage de stress face à la conciliation du travail et de la sphère familiale (Tremblay, 2000).

2.4 L'insertion professionnelle

L'insertion professionnelle est donc une période mouvementée pour le jeune adulte. Dès qu'il est question d'insertion professionnelle, plusieurs termes connexes peuvent s'entremêler. Dans la littérature, deux façons d'envisager l'insertion professionnelle sont récurrentes; la première envisage l'acteur rationnel qui consacre son temps à se trouver un emploi après avoir terminé sa formation et la deuxième considère l'insertion comme un processus de socialisation au monde du travail où l'aspect multidimensionnel de la trajectoire des individus doit être considéré (Ancil, 2006). D'un côté, l'insertion se termine par l'obtention d'un emploi et de l'autre, il n'y a pas de fin définitive; ce processus se poursuivant pendant l'ensemble de la vie professionnelle.

Pour Trottier, Laforce et Cloutier (1999), l'insertion est un processus de construction identitaire du jeune professionnel qui répond à un besoin de reconnaissance pour soi et à travers autrui. Dans le cadre de ce mémoire, c'est une définition à retenir, car elle permet de mieux cerner les enjeux communicationnels sous-jacents et ouvre la possibilité d'inclure un plus large éventail des personnes qui sont dans une période de réflexion par rapport à leur insertion en emploi. Cette dernière posture théorique a également été reprise par un courant de recherche qui s'intéresse à la socialisation professionnelle (Ancil, 2006). La préparation à l'emploi s'amorcerait donc pendant le parcours scolaire, où la personne anticipe et s'identifie au rôle professionnel qui l'attend (Trottier, Laforce et Cloutier, 1999).

Ainsi, la littérature au sujet de la socialisation organisationnelle permet de cerner davantage l'aspect dynamique de la construction identitaire. Elle se définit comme l'acquisition par le nouvel employé des attitudes, des comportements et de connaissances nécessaires afin de participer comme membre d'une organisation (Wolfe Morrison, 2002). C'est le modèle de Van Maanen et Schein (1979) qui est le plus souvent cité dans la littérature à ce sujet (Saks, Uggerslev et Fassina, 2007). Ce modèle identifie six dimensions dichotomiques que les organisations peuvent mettre de l'avant afin de faciliter la socialisation de leurs membres, les dimensions : 1-collective-individuelle, 2-formelle-informelle, 3-séquentielle-aléatoire, 4-durée fixe ou variable, 5-accompagné d'un modèle expérimenté ou laissé à soi-même et 6-

climat ouvert aux caractéristiques du nouveau ou climat de dévalorisation de celles-ci (Van Maanen et Schein, 1979).

Sans entrer dans le détail, ces éléments sont à considérer, car l'intégration en emploi est un échange dynamique entre le milieu organisationnel et le nouveau travailleur. L'assimilation organisationnelle, ou l'intégration en emploi selon les auteurs, comprend d'un côté, l'organisation qui met en place des mécanismes formels et informels pour socialiser le nouvel employé à sa culture et à ses façons de faire et, de l'autre, le nouvel arrivant qui cherche à adapter son rôle et son environnement de travail pour répondre à ses propres attentes et à ses besoins (Jablin, 2000).

Dans cette même ligne d'idées, une socialisation organisationnelle réussie faciliterait l'intégration en emploi. La rétention en emploi, quant à elle, serait un indicateur possible d'une intégration réussie. L'impact des mécanismes organisationnels de socialisation et d'intégration chez les participantes et participants est donc à documenter (voir QS2, p.40).

En ce qui concerne plus spécifiquement les diplômés, la littérature sur le processus d'insertion professionnelle des enseignants apporte un éclairage utile. Nault (1999) présente un modèle de l'insertion en trois étapes. D'abord, c'est l'euphorie anticipatoire, puis vient l'étape du «choc de la réalité» et le cycle se termine par la consolidation des acquis chez l'enseignant (Nault, 1999). La première étape est courte et s'amorce entre l'obtention du diplôme et le début de leur premier contrat d'enseignement. Cette période est marquée par une certaine excitation et des attentes élevées face à l'emploi à venir. La deuxième étape a attiré plus d'attention au niveau scientifique (Louis, 1980 ; Van Maanen et Schein, 1979), car elle est marquée par une certaine perte de repères chez l'individu. Pour l'enseignant qui débute sa carrière, c'est un moment de remise en question de l'utilité de ses connaissances théoriques, de sa capacité à gérer une classe et parfois de son choix de carrière. Ces éléments rejoignent la notion de transition, caractérisée par «un état pendant lequel l'organisme dispose effectivement de données qui ne répondent plus à son vécu actuel» (Bédard, 1983 : 112). À dire vrai, les savoirs acquis sur les bancs d'école ne sont plus suffisants pour accomplir l'ensemble des tâches. Pour Nault (1999), l'insertion professionnelle se situe au

cœur d'un long processus de socialisation où le moi professionnel est en construction. L'étape de la consolidation des acquis arrive donc dans les premières années de carrière et implique la construction d'un sentiment de confiance où le nouvel enseignant adapte ses savoirs, ses attitudes et ses comportements.

2.4.1 La transition entre les études et le monde du travail

La transition entre les études et le monde du travail correspond au premier temps du processus d'insertion en emploi. En effet, les périodes de transition, dont l'entrée sur le marché du travail fait partie, enclenchent une modification de la structure de vie et stimule le besoin chez la personne d'être confirmée dans son nouveau rôle (Houde, 2005). Dans cette optique, Houde (2005) avance qu'une relation d'accompagnement atténue les enjeux reliés à ces périodes de changement en offrant soutien et empathie. La capacité de réussir les transitions professionnelles devient donc centrale afin d'atteindre un certain bien-être au travail (Lafranchise, 2010).

2.4.2 Stress en début d'emploi

Le stress semble être une composante habituelle en début d'emploi. Louis (1980) reconnaît que les nouveaux travailleurs ont particulièrement besoin d'aide pour interpréter les événements dans leur nouveau contexte organisationnel et culturel. Pour faciliter cette transition, l'auteur recommande de valoriser les accomplissements du nouveau travailleur, de favoriser une culture du partage d'informations et de sensibiliser les novices aux défis d'adaptation reliés à l'obtention d'un nouveau poste. Les mécanismes de socialisation influencent donc fortement le niveau d'ajustement des nouveaux travailleurs (Saks, Uggerslev et Fassina, 2007).

2.4.3 Les attentes, les valeurs et la cohérence

Les attentes et les valeurs individuelles des nouveaux travailleurs doivent également être considérées. D'un côté, les attentes réfèrent au fait de compter sur quelqu'un ou quelque chose (Rey-Debove et Rey, 2006), tandis que, les valeurs sont des conceptions durables de ce qui est bien ou mal et de l'importance qui est allouée aux choses, aux personnes et aux

événements de la vie (Myers et Myers, 1990). L'atteinte d'une cohérence entre les attentes et les valeurs du sujet et son travail permet de préserver le bien-être et la santé (Morin et Forest, 2007) tout en stimulant l'engagement affectif (Bentein, Vandenberghe et Stinglhamber, 2000).

2.5 L'engagement organisationnel et le maintien en emploi

L'engagement envers l'organisation est un concept très populaire dans la littérature de différentes disciplines comme la psychologie, la gestion, la sociologie et la carriérologie (Felfe *et coll.*, 2008 ; Goudreau, 2009 ; Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004 ; Riketta, 2002).

Globalement, l'engagement organisationnel se définit comme «l'adéquation entre les attentes d'un employé et son environnement organisationnel» (Côté, 2001 : 15), mais il est souvent subdivisé en deux formes dans la littérature, selon le modèle de Meyer et Allen (1984). La première est d'ordre plus économique, l'engagement calculé, où les coûts et les bénéfices d'ordre financiers, comme la perte d'un fond de retraite, sont le type d'éléments considérés par la personne. La deuxième forme d'engagement est d'ordre affectif où les employés restent dans l'organisation parce qu'elle répond à leurs attentes et qu'ils s'identifient à ses valeurs (Côté, 2001). Les auteurs ont par la suite ajouté une catégorie, l'engagement normatif, afin de cerner une portion des travailleurs qui ressentent personnellement une obligation morale à rester dans l'organisation. La rétention de ce groupe de travailleurs repose davantage sur l'esprit de sacrifice pour le bien-être de l'organisation, car ils considèrent que c'est la bonne chose à faire (Allen et Meyer, 1990).

Jusqu'à maintenant, l'engagement affectif semble la composante la plus importante afin de prédire la rétention du personnel. Les pratiques de gestion qui améliorent l'expérience vécue par les travailleurs et les caractéristiques de l'emploi sont des antécédents de l'émergence d'un engagement affectif (Jaros, 1997). Par exemple, l'autonomie, la valorisation et la variété des tâches, ainsi que la rétroaction de la part du superviseur facilitent l'émergence de cette forme d'engagement et de la satisfaction au travail (*Ibid*).

Malheureusement, le développement de ce concept en gestion porte rarement sur la dimension sociale et interactionnelle au travail (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004 ; Riketta, 2002). Souvent, ce sont les tâches et le volet formel du travail qui sont analysés (Felfe *et coll.*, 2008), tout en laissant dans l'ombre la dimension informelle et émergente du travail. L'approche méthodologique quantitative permet de cerner l'impact de différentes variables sur l'engagement organisationnel et le taux de roulement volontaire du personnel (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004), mais il semble exister moins de documentation sur les moments clés de création de sens basés sur l'interaction. Weick (1995) se distingue à ce niveau par sa perspective interactionniste où la création de sens dans les organisations, dit «*sensemaking*», se fait à travers les pratiques quotidiennes. Bien que cette théorie soit intéressante afin de conceptualiser l'organisation et son fonctionnement, elle rejoint difficilement nos questionnements concernant l'insertion professionnelle et la construction identitaire des jeunes diplômés.

Du côté des nouveaux diplômés, il est important de rajouter qu'ils sont plus sensibles aux structures organisationnelles de socialisation qui permettent de diminuer l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôle et leur intention de quitter (Saks, Uggerslev et Fassina, 2007). Les jeunes adultes hautement scolarisés sont également plus enclins à mettre de l'avant la réalisation personnelle comme finalité du travail (Mercure et Vultur, 2010) et à essayer plusieurs emplois différents afin d'en trouver un qui réponde davantage à leurs attentes (Riverin-Simard, 1984).

2.6 L'appartenance

Dans une perspective psychosociale, la notion d'appartenance offre un éclairage pertinent pour saisir la dimension sociale et interactionnelle laissée dans l'ombre par les recherches en gestion. Selon le Petit Robert (2006), l'appartenance chez l'individu réfère à l'appartenance à une collectivité comme un pays, une classe ou un parti. En psychosociologie, l'appartenance est intimement reliée au désir d'affiliation à un groupe. En effet, «le désir de travailler ensemble que ressentent les membres d'un groupe a trait à la force d'attraction exercée par un groupe sur ces membres et au désir de ceux-ci de voir le groupe se maintenir» (Saint-Charles et Mongeau, 2010: 260). Après avoir effectué une revue de la littérature à ce sujet, (Landry, 2007) définit le groupe restreint comme

un système psychosocial composé de trois à environ vingt personnes qui, en coprésence, agissent et interagissent ensemble, leur action étant sous-tendue par le partage d'une visée plus ou moins précise qui leur est commune (Landry, 2007 : 63).

L'appartenance à un groupe restreint représente ainsi une structure fondamentale afin de satisfaire les besoins essentiels de l'être humain; besoins d'amour, de protection, d'appartenance à un collectif et de reconnaissance de sa propre valeur (Landry, 1995). Donc, le sentiment d'appartenance à un collectif dépend de la capacité du groupe à répondre aux besoins de l'individu. Selon Wilson et Hanna (1993), plus un groupe a la capacité de répondre aux besoins de ses membres potentiels, plus il aura de force d'attraction. Cinq facteurs distincts contribuent à l'attraction du groupe : les caractéristiques des membres, les activités du groupe, la visée commune du groupe, son prestige et la capacité du groupe à répondre aux besoins particuliers des nouveaux membres.

Pour une organisation, cela signifie que certaines unités de travail et certaines équipes sont plus convoitées que d'autres. La satisfaction des membres face à leur appartenance à une certaine équipe de travail est décisive, car le sentiment d'appartenance face à son équipe de travail nourrit également l'engagement envers l'organisation. C'est particulièrement le cas quand les tâches de l'équipe correspondent à des activités, des produits ou des services reliés à la mission de l'organisation qui demandent la mise en commun des savoirs et savoir-faire de personnes en contact direct. Somme toute, le sentiment d'appartenance à son équipe de travail semble un préalable au développement du sentiment d'appartenance à l'organisation et à l'engagement.

Pourtant, au travail, nous ne choisissons pas les personnes qui nous entourent ou composent nos équipes de travail même si nos interactions avec elles seront nombreuses et fréquentes. Les membres de l'organisation arrivent avec une multitude de motivations au travail et ils ont besoin des autres afin de les réaliser, autant au niveau personnel qu'interpersonnel. La réalisation du travail de chaque travailleur dépend du contexte organisationnel et de la qualité des relations qu'il entretient avec ses collègues et son équipe. Devant une situation ambivalente, la qualité des relations au travail joue un rôle central pour les travailleurs afin d'interpréter positivement leur travail et leur identité professionnelle (Pratt, 2000).

Plusieurs éléments peuvent influencer la formation de relations interpersonnelles positives. Pour commencer, la similitude entre les personnes facilite la formation de liens satisfaisants, car la communication demande moins d'efforts (Rogers et Bhowmik, 1970). C'est le principe d'homophilie qui explique cette réaction où «*a contact between similar people occurs at a higher rate than among dissimilar people*» (McPherson, Smith-Lovin et Cook, 2001). Les principales caractéristiques sociodémographiques marquées par l'homophilie sont l'ethnie, l'âge, la religion, l'éducation, l'occupation professionnelle et le sexe. Pour Lazarsfeld et Merton (1954), ces caractéristiques font référence à l'homophilie de statut, tandis que l'homophilie de valeurs correspond aux valeurs, attitudes et croyances intra-personnelles des personnes. Généralement, plus un groupe est composé de personnes qui se ressemblent, plus il est cohésif. La cohésion s'observe plus spécifiquement selon différents comportements comme la manifestation ouverte des désaccords, des discussions non-reliées à la tâche, certaines blagues privées et des rencontres désinhibées où les membres se sentent heureux (Thompson, 2003).

Au plan méthodologique, cela implique d'investiguer la satisfaction des jeunes travailleurs et travailleuses face à leur unité ou leur équipe de travail, les dynamiques groupales, les caractéristiques sociodémographiques et les similitudes au niveau des valeurs. Cela nous permettra de documenter le sentiment d'appartenance des participants par rapport à leur équipe de travail et l'organisation (voir QS2.1, p.41).

2.6.1 Générations et engagement au travail

L'engagement au travail est régulièrement abordé sous l'angle des caractéristiques générationnelles (Goudreau, 2009 ; Jurkiewicz et Brown, 1998 ; Orfali, 2010). En effet, certains écrits avancent qu'il existe des différences fondamentales entre les générations. La génération Y, née entre 1975 et 1995, serait moins encline à être fidèle envers l'employeur que ne le sont les Baby-Boomers nés entre 1944 et 1964. Cela permettrait d'expliquer certains de leurs comportements en emploi (Goudreau, 2009 ; Petit, Bourhis et Chênevert, 2008). Le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO, 2011) identifie une autre génération au sein des Y, la génération C, comprenant les individus nés entre 1984

et 1996 où l'Internet et les autres technologies auraient une importance marquée sur leurs comportements.

Dans cette logique, une meilleure compréhension des caractéristiques et des attentes spécifiques de ces nouveaux travailleurs est essentielle afin d'adapter les pratiques organisationnelles et de retenir cette relève présentée comme plus volatile (Petit, Bourhis et Chênevert, 2008). Étant nés dans la société du savoir, ils ont toujours eu accès à une grande quantité d'informations variées, entre autres sur le marché de l'emploi. Leur engagement envers l'organisation reposerait donc davantage sur les liens interpersonnels directs et le travail serait davantage un moyen afin de réaliser sa vie personnelle (Vandenberghe, 2004). Ils préfèrent une structure hiérarchique souple et aplatie, l'innovation, la créativité, le travail d'équipe et des interactions sociales de qualité. Ils recherchent des horaires flexibles et ils valorisent davantage une reconnaissance en fonction des compétences et de l'expertise qu'en fonction de l'ancienneté (Petit, Bourhis et Chênevert, 2008). Afin d'être efficaces, les gestionnaires auraient probablement avantage à adapter leurs pratiques pour rejoindre les attentes de ces travailleurs souvent plus scolarisés (McGuire, Todnem et Hutchings, 2007).

Pourtant, les auteurs ne s'entendent pas sur les frontières qui délimitent les générations ni sur les différences de valeurs ou de priorités (Vendramin, 2006). Les conclusions de ces études sont centrées autour des différentes étapes de la vie et de la carrière des individus (Jurkiewicz et Brown, 1998). Selon Gauthier (2008), les médias deviennent ainsi partie prenante dans la diffusion d'une image stéréotypée des cohortes qui ne représente pas vraiment la réalité. Les départs volontaires des jeunes travailleurs seraient donc plus attribuables à une incompatibilité du travail avec leurs attentes professionnelles qu'à une caractérisation générationnelle.

2.6.2 Les explications théoriques reliées aux départs volontaires

Plusieurs éléments sont présents dans la littérature afin d'expliquer les départs volontaires des employés et, plus particulièrement, des jeunes travailleurs. Dans une méta-analyse sur l'ajustement des nouveaux travailleurs pendant leur socialisation organisationnelle, Bauer *et coll.* (2007) concluent que l'acceptation sociale, la clarté de son rôle professionnel et

l'efficacité personnelle influencent l'attitude au travail et les départs volontaires des nouveaux travailleurs. Les employeurs doivent donc mettre l'accent sur la satisfaction des employés qui se manifeste à travers le soutien perçu de leur superviseur et une organisation du travail offrant des possibilités d'avancement (Jiang et Klein, 1999).

2.7 L'organisation du travail

L'organisation du travail est une expression courante qui se rapporte «à la manière dont les tâches sont structurées et dont les postes de travail sont gérés dans une entreprise » (Vinet, 2007 p.18). Notre regard se posera plus précisément sur la perception qu'ont les nouveaux travailleurs face à leurs tâches, à leur autonomie et à l'ouverture à leurs idées ainsi qu'à leur capacité de se projeter dans l'avenir à travers une progression de postes. En effet, leurs évaluations de ces facteurs sont utiles pour mieux comprendre le sens accordé au travail.

Cette restriction du sujet nous amène à traiter de la division des tâches sous deux aspects: la division technique et la division sociale des tâches (Vinet, 2007). La première concerne la division du travail entre les personnes afin d'offrir un service de qualité au moindre coût, tandis que la deuxième réfère à l'occupation des emplois par différentes catégories sociales comme les femmes, les jeunes ou les minorités. Afin de rester dans le cadre de notre question de recherche, ces deux notions seront uniquement abordées en termes de satisfaction des jeunes travailleurs face à l'organisation du travail.

Ces éléments méritent d'être abordés, même brièvement, car l'organisation du travail influence la satisfaction au travail et le bien-être des individus. En effet, une organisation du travail saine permet « à l'individu, d'accomplir un travail significatif, mais aussi de prévoir un espace d'interaction avec le milieu pour qu'il puisse discuter des façons de faire le travail et y recevoir la reconnaissance dont il a besoin pour épanouir son identité » (St-Arnaud et Vézina, 1993 : 1). Une organisation du travail inadéquate en fonction des besoins et des attentes des travailleurs enclenche des mécanismes de défense visant à compenser physiquement ou psychologiquement des situations de travail pathogènes (Vézina *et coll.*, 1992).

Dans un contexte où l'organisation du travail est inadéquate, les personnes sont sujettes à des problèmes psycho-physiologiques (fatigue, trouble du sommeil, etc.) ou comportementaux (consommation d'alcool, isolement, absentéisme, etc.) qui nuisent à la santé. Nous aborderons donc l'impact de l'organisation du travail sur le bien-être des jeunes travailleuses et travailleurs afin de révéler certains facteurs auxquels ils seraient particulièrement sensibles (voir QS3, p.42).

2.8 Facteurs de santé et de protection

Plusieurs facteurs de santé et de protection permettent à la personne de se protéger des risques psychosociaux au travail. En effet, les répercussions sur la santé des facteurs psychosociaux de l'environnement de travail sont multiples. Ils désignent «l'ensemble des facteurs organisationnels et les relations interindividuelles qui peuvent avoir des répercussions sur la santé» (St-Arnaud et Vézina, 2010 : 1).

Le modèle de Karasek (1998) de «demande-latitude» avance qu'une forte demande psychologique au travail combinée à une faible latitude décisionnelle et à un faible niveau de soutien social génère une situation de travail à haut risque de problème de santé mentale (Karasek, 1998, tiré de St-Arnaud et Vézina, 2010). Pour sa part, le modèle de Siegrist (1996) met en relation l'effort et la reconnaissance obtenue. Un manque de réciprocité entre les efforts du travailleur et les récompenses sociétales et organisationnelles augmente le niveau de détresse psychologique et d'épuisement (Siegrist, 1996).

Dans leur modèle sur l'épuisement au travail, Lewchuk, Clarke et De Wolff (2008) s'intéressent à l'emploi futur des travailleurs. En s'inspirant du modèle de Karasek (1979), ils mettent en relation l'incertitude face à l'emploi (le garder, les conditions, les horaires), les efforts pour se maintenir en emploi malgré plusieurs employeurs et le soutien relationnel au travail et à l'extérieur du travail. Leurs études tendent à démontrer que les impacts négatifs pour la santé se font sentir chez ceux qui ont un fort degré d'incertitude et qui doivent mettre beaucoup d'énergie pour se maintenir en emploi (Lewchuk, Clarke et De Wolff, 2008). Du côté des étudiants du collégial, Ledoux et Laberge (2012) notent que c'est la conciliation du

travail et des études qui a des impacts néfastes sur la santé par la présence de fatigue chronique chez les jeunes étudiantes et étudiants.

Dans le cadre de notre mémoire, les éléments abordés dans le questionnaire de Siegrist (1996) rejoignent davantage nos préoccupations au sujet de l'écart entre les attentes des jeunes travailleuses et travailleurs face au travail. Ces aspects seront couverts par une question spécifique et par des échanges sur ces thèmes avec les acteurs-clés des ressources humaines (voir QS3.1, p.42).

2.8.1 Reconnaissance et soutien au travail

La reconnaissance au travail est un facteur de protection qui s'avère un pilier de la santé mentale au travail (Brun *et coll.*, 2003) et qui participe au développement des personnes en reliant les acteurs et dynamisant les relations professionnelles (Brun et Dugas, 2005).

La reconnaissance représente une assise de l'identité (Dejours, 1993), car elle valide la personne qui réalise le travail. Pour les cadres, elle permettrait de mieux résister au stress et aux situations professionnelles difficiles (Dany et Livian, 2002, tiré de Brun et Dugas, 2005). Cinq types d'interactions reliées à la reconnaissance ont été dégagés de l'étude de Brun et Dugas : la reconnaissance horizontale, la reconnaissance verticale ou hiérarchique, la reconnaissance organisationnelle à travers des politiques et des programmes, la reconnaissance liée au service à la clientèle et à la prestation de services et la reconnaissance au niveau social (Brun et Dugas, 2005).

La reconnaissance horizontale implique des pratiques de reconnaissance par les pairs, comme des félicitations ou du soutien, tandis que la reconnaissance verticale relève des supérieurs hiérarchiques qui peuvent assigner un projet spécial à quelqu'un ou souligner sa contribution pendant une réunion. La reconnaissance organisationnelle relève de l'administration et peut s'incarner par une semaine de la reconnaissance ou par l'octroi de temps pour les activités sociales entre employés. En ce qui a trait à la reconnaissance externe, il s'agit d'une reconnaissance qui s'adresse aux personnes embauchées à l'extérieur de l'organisation, comme en écrivant une lettre de recommandation pour un consultant particulièrement

apprécié. Les pratiques de reconnaissance au niveau social agissent entre les employés de l'organisation et la communauté. Ainsi, un groupe de femmes immigrantes pourrait souligner publiquement le travail effectué par les travailleuses d'un organisme d'insertion sociale. Ces différentes formes de reconnaissance permettent de répondre au besoin de reconnaissance et de soutien chez l'individu face au travail.

En effet, le soutien social permet de réduire le niveau de détresse des nouveaux travailleurs face à des écarts entre leurs attentes et la réalité (Jablin, 2000). Une ambiance de soutien et de convivialité revêt des côtés positifs pour la cohésion et la collaboration des membres, tout en permettant aux individus de s'exprimer (Déraps, 2006).

2.9 Objectifs de recherche et questions spécifiques

Notre question générale de recherche porte sur l'impact des relations développées en milieu de travail par des jeunes diplômés en processus d'insertion professionnelle sur la construction du sens de leur travail et sur leur bien-être au travail. Dans une optique communicationnelle, cette question fait émerger plusieurs concepts et questionnements spécifiques en lien avec les jeunes diplômés, le sens du travail et le bien-être au travail. Pour dégager ces enjeux, six questions spécifiques qui précisent la question générale, ainsi que leurs objectifs, seront présentés. Chacune de ces questions spécifiques met davantage en évidence notre perspective communicationnelle et relationnelle colorée d'une préoccupation pour la santé au travail. La communication peut être définie «comme le système de comportements intégré qui calibre, régularise, entretient et, par là, rend possibles les relations entre les hommes» (Winkin, 1981: 157).

Plus précisément, la communication «est toujours présente, continue, prévisible, multidimensionnelle et faite d'un partage dynamique de significations» (Myers et Myers, 1990: 24). Notre préoccupation pour la communication et la santé rejoint les écrits en communication et santé où ce phénomène est central (Brashers et Babrow, 1996).

Chronologiquement, il sera donc question du sens du travail et de la construction identitaire, de l'insertion professionnelle et du sentiment d'appartenance. L'organisation du travail et les facteurs de santé au travail cloront les thèmes abordés.

2.9.1 Le sens du travail et la construction identitaire

Un travail signifiant émane de l'individu qui interprète l'information provenant de son emploi en regard de ses attentes, mais également de son environnement social qui lui propose une certaine vision de la situation. Il s'agit d'un échange continuuel où la personne synthétise une multitude d'informations afin de se faire une opinion. Il est donc essentiel de s'intéresser autant à l'individu qu'aux relations qu'il établit, en particulier dans son milieu de travail, afin de comprendre le processus qui mène à la création de sens, ou de non-sens, au travail. La première question spécifique que nous posons est donc :

QS1 : Comment les relations interpersonnelles au travail influencent-elles l'importance accordé au travail, les attentes et les aspirations du jeune adulte?

Notre compréhension du sens du travail serait incomplète sans parler du processus de construction identitaire qui s'inscrit à la base des attentes et des aspirations des jeunes travailleurs. La période d'entrée sur le marché du travail du jeune adulte est très active au niveau de la construction identitaire et la qualité des relations avec les autres y prend une place prépondérante dans un va-et-vient entre similitude et différenciation.

Cette quête identitaire se réifie en permanence dans les relations sociales. Entre la déviance et la trop grande conformité, se joue la recherche d'une reconnaissance de la singularité mais aussi de l'appartenance à un collectif. (Osty, 2003 : 105).

Dubar (2010) rappelle que les identités professionnelles sont des manières socialement reconnues de s'identifier les uns par rapport aux autres sur le marché de l'emploi. Sans le soutien de relations nourrissantes, le jeune adulte se retrouve seul face à lui-même pour construire son identité professionnelle. L'objectif spécifique de notre recherche est donc d'identifier l'impact des relations interpersonnelles au travail sur la construction identitaire

du jeune adulte et le sens accordé au travail et de recueillir les perceptions des jeunes adultes face à leur insertion en emploi. À ce sujet, nous nous demandons plus spécifiquement :

QS1.1 : Comment l'identité professionnelle du jeune adulte en insertion professionnelle se construit à travers ses relations interpersonnelles au travail?

Somme toute, nous souhaitons explorer comment les interactions sociales au travail permettent de construire positivement une identité de travailleur intégrée dans une image de soi qui fait sens selon les attentes individuelles face à l'emploi. À travers ces questions spécifiques, notre recherche permettra de mieux saisir les éléments relationnels qui contribuent à un climat de travail sain et agréable.

2.9.2 Insertion en emploi et appartenance

La présence d'un bon climat de travail influence également l'insertion en emploi, l'engagement et le sentiment d'appartenance chez les travailleurs. Dans cette même ligne d'idées, le nouvel employé a besoin de la collaboration des ses collègues afin de s'insérer dans le milieu avec succès. Pour comprendre l'ensemble de sa tâche, il doit avoir accès aux savoirs tacites informels provenant des travailleurs expérimentés (Lamari, 2010). «Les connaissances tacites réfèrent aux connaissances issues des acquis expérientiels et des pratiques vécues par un individu, dans un contexte culturel donné et un domaine de connaissances particulier » (Lamari, 2010 : 42). L'auteur ajoute que ces connaissances détenues exclusivement par les travailleurs sont partagées à travers l'interaction, une participation et une action répétée dans un climat de confiance mutuelle.

L'objectif de notre recherche au sujet de l'insertion en emploi est d'identifier la capacité de l'organisation à mettre en place des procédures d'accueils prévues et de dégager l'impact de ces mécanismes sur les jeunes travailleurs. Nous nous demandons ainsi :

QS2 : Comment les mécanismes d'accueil prévus sont-ils mis en place et quelle incidence ces moyens ont-ils sur les perceptions des jeunes travailleurs face à l'organisation?

De plus, nous cherchons à identifier des éléments reliés au contexte organisationnel et au collectif de travail qui influencent le sentiment d'appartenance des jeunes diplômés. Étant donné que la capacité d'un groupe à répondre aux besoins de ses membres augmente sa force d'attraction et le désir des membres de voir le groupe se maintenir (Saint-Charles et Mongeau, 2010 ; Wilson et Hanna, 1993), nous nous demandons :

QS2.1 : Quels sont les éléments qui contribuent à la satisfaction des jeunes travailleurs diplômés en regard de leur appartenance à leur équipe de travail?

D'autre part, les relations humaines dans les groupes ou les milieux d'appartenance paraissent nécessaires à la construction identitaire et au fonctionnement de l'individu (Aurousseau et Ledoux, 2006). Dans cette optique, les échanges avec les travailleurs de l'organisation orientent la perception que les nouveaux diplômés ont d'eux-mêmes et du travail attendu d'eux. Ainsi, les relations humaines participent au sens attribué au travail et à la conception des aspirations professionnelles. Les échanges avec les autres sont donc essentiels, autant dans le processus de création de sens que dans la construction identitaire de l'individu.

Ces questions permettront de documenter certaines pistes d'action pour mieux répondre aux besoins des jeunes travailleuses et travailleurs pendant leur insertion en emploi.

2.9.3 Organisation du travail et bien-être

L'organisation du travail doit également être prise en considération dans le cadre de cette recherche, car elle a un impact direct sur la capacité des individus à exploiter leurs capacités, à répondre à leurs attentes face au travail et à préserver leur bien-être (St-Arnaud et Vézina, 1993). En effet, l'organisation du travail peut être une source importante d'inquiétude pour les travailleurs à qui l'on demande d'être uniquement des exécutants sans grande liberté d'agir (Vinet, 2007).

Ces personnes sont en droit de s'interroger sur le sens du travail, sur la valeur accordée à leur contribution personnelle et sur le bien-fondé des pratiques d'organisation du travail auxquelles elles sont soumises. (Vinet, 2007, p. 11)

Face à des jeunes diplômés qui souhaitent expérimenter et appliquer leurs connaissances, une organisation du travail contraignante, avec de nombreuses règles et procédures, pourrait susciter des questionnements face au sens du travail et à la capacité de leur emploi à répondre à leurs aspirations. Ainsi, nous nous demandons :

QS3 : Comment l'organisation du travail contribue-t-elle au bien-être, au sens du travail et à la santé des jeunes travailleuses et travailleurs?

Dans cette même ligne d'idées, nous nous interrogeons sur l'impact de l'organisation du travail sur le bien-être et la santé des jeunes travailleuses et travailleurs. Notre objectif est donc de mieux comprendre comment l'organisation du travail influence le bien-être, le sens du travail et la santé des jeunes travailleuses et travailleurs. De même, nous nous questionnons sur les moyens déployés par les jeunes travailleurs pour s'adapter à certains effets potentiellement néfastes du travail.

Plus spécifiquement, nous nous demandons :

QS3.1 : Comment les jeunes travailleurs scolarisés réagissent-ils face à certains facteurs de risques psychosociaux reliés à l'organisation du travail?

Somme toute, nous nous questionnons sur leurs comportements face à certains facteurs de risques liés à l'organisation du travail dans leur milieu. Il s'agit d'un questionnement important dans la mesure où ces facteurs peuvent mener à différentes réactions psychophysiologiques et comportementales dommageables pour la santé (Vézina *et coll.*, 1992).

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre expose le cadre méthodologique de cette recherche et les différentes techniques de cueillette de données, de traitement et d'analyse qualitative prévues (Mucchielli, 2009).

Pour commencer, il sera question de notre position épistémologique afin de justifier les différents choix reliés à la collecte de données. Cette section sera suivie de l'exposition du type de données amassées dans le cadre de cette recherche. Par la suite, il sera question de la collecte des données, des outils de collecte, de la sélection des participantes et participants et des étapes de réalisation de la collecte de données. Pour finir, les modalités de traitement des données, d'analyse et les dimensions éthiques seront traitées pour clore ce chapitre.

3.1 Position épistémologique

Les choix méthodologiques et les outils de collectes de données qui en découlent proviennent des positions épistémologiques du chercheur et de la façon dont il appréhende le monde face à ses interrogations de recherche.

Le fondement de notre question de recherche est de nature compréhensive et comme chercheure, cela nous amène à nous intéresser à la subjectivité des acteurs et à la façon dont ils envisagent leurs relations interpersonnelles au travail et le sens que cela prend. Nous envisageons la subjectivité comme «la façon dont les acteurs décrivent et ressentent les événements [et] les différentes manières qu'ils ont d'appréhender la réalité (Pourtois et Desmet, 1988 : 101). Au niveau méthodologique, ces questionnements complexes s'appréhendent plus aisément à travers une méthode qualitative (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007).

En effet, une méthode qualitative est composée d'une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles apposées à un objet pour en faire ressortir les significations (Mucchielli, 2009).

Cette visée méthodologique rejoint notre positionnement théorique afin d'accéder aux procédés réflexifs des participants dans leur représentation du monde face aux autres, eux-mêmes et leur environnement (Boutin, 2006). Dans cette optique, le cœur de notre collecte de données se concentre autour des jeunes travailleurs. Par la suite, le contexte organisationnel complètera ces données par l'entremise des acteurs-clés en traitant de l'organisation du travail, des processus d'accueil et du fonctionnement des équipes de travail. Avant de poursuivre dans le détail les différentes méthodes de collectes de données utilisées, un portrait de l'organisation et des départements étudiés sera présenté pour soucis de compréhension et de clarté.

3.2 Présentation de l'organisation et des divisions étudiées

L'organisation étudiée dans le cadre de cette recherche œuvre dans le secteur para-public au Québec et existe depuis plus de 40 ans. Elle sera nommée par le pseudonyme «Québec Pro-Service» à des fins de confidentialité. Il s'agit d'une grande entreprise comme elle compte plus de 500 employés (Industrie Canada, 2011). Son siège social, où la présente étude a été effectuée, compte environ 1200 employés et se trouve à Montréal. Depuis environ 5 ans, l'organisation connaît un ralentissement de son chiffre d'affaires comme ses ventes sont moins importantes que par le passé. Il y a environ un an, elle a décidé d'amorcer le virage technologique en offrant ses services par Internet. La compétition des autres sites est importante et ils tentent de se démarquer.

La collecte de données s'est déroulée dans la division des communications. Trois unités ont été mises à profit pour solliciter des participantes et participants satisfaisant aux critères de sélection et ayant un intérêt à participer. Chronologiquement, des personnes de l'unité des communications numériques, des commandites et de l'unité des communications internes ont été rencontrées.

Voici un tableau fourni par les ressources humaines qui dresse le portrait de la main-d'œuvre du siège social en date du 30 novembre 2011.

Tableau 3.1

Nombre d'employés par tranches d'âge et catégorie d'emploi au siège social de Québec Pro-Service en date du 30 novembre 2011

Nombre d'employés	Tranches d'âge					TOTAL
	18 à 29 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 à 59 ans	60 ans et +	
Somme des employés	132	303	344	359	47	1185
Nombre d'employés permanents	56	232	319	323	42	972
% d'employés permanents	42%	77%	93%	90%	89%	82%
Nombre d'employés surnuméraires	76	71	25	36	5	213
% d'employés surnuméraires	58%	23%	7%	10%	11%	18%
Nombre d'employés embauchés en 2011	39	44	19	15	0	117
% d'employés embauchés en 2011	30%	15%	6%	4%	0%	10%

De ce tableau, il est à retenir que 82 % des employés sont permanents et les autres 18 % sont surnuméraires avec des contrats déterminés. De plus, les jeunes travailleurs de 18 à 29 ans représentent 58% de l'ensemble des employés surnuméraires.

Les données que nous avons obtenues au sujet de l'embauche et des départs se situent du 1^{er} janvier au 30 novembre 2011. Pendant cette période, 117 personnes ont été embauchées et 118 ont quitté. Au sein des départements en communication, 15 personnes ont été embauchées et 13 sont parties.

Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel ces jeunes travailleurs évoluaient, leurs gestionnaires ont également été sollicités avant le début des entretiens pour une rencontre au sujet de leur travail, du processus d'accueil des nouveaux employés et de leurs méthodes de travail. Les informations recueillies dans chaque unité sont donc explicitées dans les sections

qui suivent. Au total, trois gestionnaires, une chef d'équipe et six nouveaux employés ont été rencontrés pour un entretien de recherche.

3.2.1 Unité des communications numériques

Leur mission est de fournir un service-conseil aux différentes filiales de l'organisation en ce qui concerne les médias numériques et interactifs. Tout ce qui concerne l'Internet, l'Intranet et le E-Learning est de leur responsabilité. Ils s'occupent également du développement et de la mise en ligne de leurs produits sur Internet. Au niveau de l'organisation du travail, cette unité fonctionne comme une agence interne au sein de Québec Pro-Service.

L'équipe comprend 20 personnes divisées en 3 équipes :

L'équipe des chargés de projets (4 chargés de projets)

L'équipe des communications interactives (7 conseillers)

L'équipe des concepteurs – les créatifs (7 concepteurs, 2 web-mestre)

À cela s'ajoutent le directeur et son adjointe et 2 chefs d'équipe, dont 1 poste est vacant. Les chefs d'équipe s'occupent surtout des dossiers à transmettre et du lien avec les clients. La réalisation des documents et du travail s'effectue par l'équipe.

En 2009-2010, 14 nouvelles personnes sont arrivées dans cette unité. Le roulement de personnel y est donc important. Le directeur considère que ce n'est pas très coûteux en termes de temps et d'énergie, car ils ont un Wiki à l'interne où les employés colligent toute l'information nécessaire à leur travail. Cela permet de détailler les processus de travail et les façons de faire. Il s'agit d'un guide de référence pour les processus de travail, les dossiers en cours et le volet technique du travail. L'information nouvelle doit y être ajoutée quotidiennement par les employés.

L'unité fonctionne également sous un mode stratégique afin de pallier à la trop forte demande qu'elle reçoit de l'ensemble des filiales. Pour gérer cette demande extrêmement forte, ils ont

commencé à facturer les différentes filiales à l'interne pour qu'ils pensent davantage à l'utilité et à la pertinence de leurs demandes initiales.

Les conseillers exercent donc une fonction-conseil auprès de leurs clients à l'interne pour les accompagner dans leurs décisions reliées aux communications numériques et interactives. Dans l'unité, les gens ont entre 2 et 7 ans d'expérience. Ils travaillent en binômes pour les tâches essentielles et si une personne est absente, les projets peuvent se poursuivre. Cette formule permet de rendre un nouveau travailleur opérationnel en 2-3 mois, tandis qu'ailleurs, le délai est de 6 à 9 mois. Globalement, l'équipe est diversifiée culturellement et comprend des employés de la Russie, de la Grèce et de la France. Au niveau du genre, le ratio d'homme est plus faible.

3.2.2 Unité des communications internes et institutionnelles

L'unité fait des stratégies, des plans d'actions et de communication pour l'interne. Au niveau de la communication institutionnelle, elle s'occupe également de l'image de marque et de la notoriété de l'entreprise. L'unité travaille beaucoup avec les ressources humaines afin de stimuler la mobilisation, une meilleure communication à l'interne et davantage de collaboration entre les différentes unités et services.

Elle est composée de 15 conseillers et d'une nouvelle directrice. Un poste de chef d'équipe est actuellement vacant pour cause de maladie. Il n'y a qu'un seul homme dans l'équipe. La charge de travail semble moins importante que dans les autres unités étudiées. Selon la gestionnaire, le défi au niveau de sa main-d'œuvre est de développer et de former son équipe afin d'augmenter leur autonomie. Elle considère qu'il manque un peu de séniorité dans son équipe, mais que la plupart des jeunes dans son équipe ont une attitude positive et qu'ils souhaitent se développer et apprendre.

3.2.3 Unité des commandites

L'unité des commandites détermine les événements qui sont commandités par Québec Pro-Service afin d'améliorer son image auprès de la population en supportant des événements

appréciés par le public dans toutes les régions de la province. Il s'agit d'une unité très convoitée sur le marché du travail comme c'est un des endroits qui est le mieux financé en commandites au Québec et qui permet de mener des projets d'envergure. C'est très bien vu dans le milieu d'y avoir une expérience et les candidats sont nombreux à postuler.

L'équipe est composée de dix chargés de projets en commandites, dont une est en congé de maternité, de deux employés de soutien pour les tâches cléricales et d'une gestionnaire. La moitié de l'équipe est composée de travailleurs d'expérience et la moyenne d'âge est autour de 40 ans. Selon la gestionnaire de l'équipe, le défi au niveau de la main-d'œuvre est donc de rajeunir l'équipe et de la diversifier au niveau du genre comme il y a peu d'hommes.

3.3 Méthodes et techniques de collecte de données

L'angle utilisé dans notre recherche nous amène à des techniques ouvertes afin d'accéder à une compréhension du phénomène qui réponde à nos objectifs (Mongeau, 2008). Les plus connues dans cette catégorie sont l'observation participante ou non participante et les entretiens (Fortin, Côté et Filion, 2006).

Pour des contraintes de temps, d'accessibilité au terrain et de ressources, l'observation participante et non-participante n'était pas à notre portée. En effet, l'organisation dans laquelle s'est passée la collecte de données libérait du temps rémunéré pour leurs employés afin de leur permettre de participer à la recherche. Afin de maximiser leur intérêt à participer, l'aspect moins invasif de l'entretien a été mis de l'avant, comme il permettait de répondre à nos objectifs de recherche.

Les données collectées dans le cadre de cette recherche se concentrent autour de deux pôles : l'un compréhensif à travers l'expérience personnelle des jeunes travailleuses et travailleurs scolarisés et l'autre, plus descriptif et factuel, afin de documenter le contexte organisationnel et social dans lequel s'inscrivent leurs expériences.

3.3.1 L'entretien à questions ouvertes

Notre question de recherche se prête davantage à la tenue d'entretiens, même s'ils présentent certains risques de blocage de la communication où la personne répond de manière stéréotypée ou encore selon ce qu'elle croit que le chercheur souhaite entendre par biais de désirabilité sociale (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007). Cette technique présente tout de même l'avantage d'être la plus riche et complète selon les objectifs visés (Mongeau, 2008).

De plus, avec les contraintes reliées à l'entrée dans une organisation inconnue et la limite du temps qui nous était accordée pour le faire, l'entretien à questions ouvertes a pris tout son sens. À mi-chemin entre l'entretien à questions fermées et l'entretien libre, il permet de cibler certains thèmes avant l'entretien tout en laissant la liberté à la personne de répondre (Boutin, 2006). De nouveaux thèmes peuvent également s'ajouter au fil de l'entretien et être abordés (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007). Il appartient au chercheur de créer un cadre où la personne interrogée se sent confortable afin d'exprimer ses idées et ses sentiments face aux thèmes présentés (Boutin, 2006). Nous pensons que l'entretien semi-directif répond mieux que l'entretien libre à certains de nos objectifs de recherche. Par exemple, l'impact de l'organisation du travail sur le bien-être au travail des jeunes demande d'explorer certaines questions plus ciblées. Cette formule permet d'obtenir un matériel fiable et cohérent par rapport à notre recherche tout en favorisant le partage (Barus-Michel, Enriquez et Lévy, 2006).

Tel que l'affirment Mayer et Ouellet (1991), l'entretien semi-directif offre une grande flexibilité qui permet d'orienter le sujet, de corriger ses écarts et de lui demander des précisions pour parvenir à une information complète et appropriée. Dans l'optique d'une meilleure compréhension du sens du travail et du bien-être au travail chez les jeunes travailleurs, la possibilité d'approfondir certaines réponses avec les participants est essentielle afin de bien comprendre ce qu'ils expriment. En effet, la meilleure question à poser ne provient souvent pas de la grille, mais tirée de ce que la personne vient de dire (Kaufmann, 1996).

3.3.2 L'entretien d'acteurs-clés

Les informateurs-clés du milieu sont des témoins privilégiés qui, par leur position stratégique et leurs responsabilités, ont une bonne connaissance du milieu (INSPQ, 2009). Dans le cadre de notre mémoire, l'entrevue avec acteurs-clés est utilisée afin de recueillir des informations sur le contexte organisationnel vécu par les jeunes travailleurs scolarisés (*voir app. C*). Ce guide d'entretien s'adresse aux gestionnaires de premier niveau qui sont responsables de leurs équipes. Trois gestionnaires et une chef d'équipe ont été rencontrés avec ce guide d'entretien. Ils nous ont principalement renseignés sur les éléments suivants : les tâches, les procédures d'accueil, les mécanismes de formation et de progression de carrière, l'organisation du travail, la charge de travail, l'autonomie des travailleurs, les enjeux relationnels dans leurs équipes et les méthodes de reconnaissance.

À cela s'ajoute un autre type d'entretien avec acteurs-clés, cette fois avec deux personnes des ressources humaines. Cela a permis de répondre aux questions spécifiques 2 et 4 concernant les processus organisationnels d'intégration et de maintien en emploi des jeunes et du fonctionnement de l'organisation du travail.

3.3.3 La fiche socio-démographique

Afin de documenter certains critères spécifiques, une fiche technique a été complétée par les participants. Cette fiche contient des éléments reliés au genre, à l'âge, à la scolarité, à l'ethnie, à l'état civil, au poste occupé, à l'expérience en emploi et à leur expérience en général dans leur domaine (*voir app. D*). Ces éléments nous ont permis d'avoir une idée plus globale des personnes qui ont participé à notre recherche et de mieux contextualiser et synthétiser nos analyses.

3.3.4 L'analyse de documents organisationnels

Les acteurs-clés que nous avons rencontrés ont été sollicités afin de nous donner accès à différents documents et à certains outils de travail utiles à notre compréhension des contextes de travail, du renouvellement de la main-d'œuvre ainsi que du fonctionnement de

l'organisation. Les documents et outils colligés ont été analysés afin d'en dégager le contenu (Paillé, 1996).

Les documents analysés sont composés d'information disponible sur le site internet de l'organisation, de documents fournis par les gestionnaires des unités rencontrés, de documents et de statistiques provenant de la conseillère en ressources humaines rencontrée, de notes et de documentation provenant de la journée d'accueil observée.

3.3.5 L'observation d'une journée d'accueil pour de nouveaux employés

Au moment de rencontrer la gestionnaire responsable des communications internes, elle a ouvert la possibilité d'observer la journée d'accueil des nouveaux employés de l'organisation qui est organisée une fois par mois par l'équipe de la formation du département des ressources humaines. Après en avoir discuté avec la personne-contact suggérée, une journée complète d'observation non-participante s'est ajoutée à la collecte de données. De la même manière que les informations provenant des acteurs-clés et des documents organisationnels, ces observations ont été utilisées comme données complémentaires.

3.4 Étapes de réalisation de la collecte de données

L'ensemble du processus de collecte de données s'est déroulé du mois de mai 2011 au mois de novembre 2011. Ce délai s'explique par la disponibilité des acteurs, de délais de réponses et de l'émergence de la journée d'observation en fin de parcours (voir *app. E*).

3.5 Critères de sélection des participantes et participants

Dans l'ensemble, l'âge retenu pour cerner la période du jeune adulte se concentre autour de la vingtaine (Parks, 2000). Ces balises rejoignent celles dégagées dans les travaux de Forgeot et Gautier (1997) et de Galland et Roudet (2001) parce qu'elles tiennent compte des transformations qui marquent l'insertion professionnelle et sociale des jeunes adultes d'aujourd'hui. Notre échantillon sera donc composé de personnes ayant moins de 30 ans.

Afin de nous assurer que notre échantillon soit composé de diplômés universitaires récents, nous restreignons notre sélection à ceux qui ont obtenu leur diplôme depuis moins de 5 ans préalablement à l'embauche. Les personnes recrutées devront également avoir au moins 3 mois d'expérience en poste. Afin de les entendre sur les dynamiques d'insertion professionnelle, nous souhaitons les rencontrer avant qu'ils aient acquis 18 mois d'expérience. L'objectif est d'avoir un portrait le plus complet du processus d'insertion des jeunes diplômés selon différents stades de leur insertion (ex. 3 mois, 6 mois et 18 mois). La diversité sociodémographique (âge, sexe, ethnoculture, etc.) a été également considérée afin d'inclure des profils variés dans l'échantillon. L'objectif sous-jacent est d'avoir une plus grande diversité possible afin de maximiser l'apparition d'éléments émergents.

L'information communiquée au milieu énonçait donc les critères suivants : Employé âgé de moins de 30 ans, qui possède un diplôme universitaire obtenu depuis moins de 5 ans, préalablement à l'embauche et novice dans son poste actuel (de 3 à 18 mois).

Sur cette base, nous avons sélectionné six personnes qui répondaient aux critères et qui étaient intéressées afin de participer à nos entretiens de recherche. Étant donné que notre recherche est exploratoire, nous souhaitions maximiser la différence entre les participantes et participants afin d'obtenir un portrait diversifié des jeunes travailleuses et travailleurs. Malheureusement, les répondants admissibles et intéressés ne possédaient pas autant de caractéristiques diverses que nous l'aurions souhaité. Le milieu des communications comprend une majorité de femmes et les personnes satisfaisant les critères de sélection étaient toutes des Québécois d'origine.

Voici donc le tableau synthèse des caractéristiques des participantes et participants.

Tableau 3.2

Synthèse des caractéristiques des participantes et participants

	Âge	Spécialisation au baccalauréat	Formation continue	Ancienneté en poste	Département	Durée de l'expérience de travail antérieure en communication
Ariane	26	Relations publiques et communication	-	18 mois	Communication numérique et interactive	Aucune
Benoît	23	Communication et marketing	-	3 mois	Communication numérique et interactive	5 mois
Charles	29	Marketing	Maîtrise en marketing	4 mois	Commandites événementielles	18 mois
Diane	27	Communication publique	-	12 mois	Communication internes et institutionnelle	36 mois
Émilie	28	Communication et relations publiques	Maîtrise en gestion de projets	9 mois	Communication numérique et interactive	30 mois
Florence	24	Majeure en communication et mineure en administration	-	18 mois	Communication interne et institutionnelle	Aucune

Les participants étaient composés de quatre femmes et de deux hommes caucasiens qui avaient tous un baccalauréat relié au domaine des communications. Ils étaient nés au Québec,

avaient entre 23 et 29 ans et la plupart avaient une expérience professionnelle préalable à leur emploi actuel.

3.6 Modalités de traitement et d'analyse des données

La transcription des entretiens de recherche a été assistée par le logiciel *Express Scribe*, qui facilite la transcription à partir d'un matériel audio, et la suite Office 2003. Cette étape a permis d'obtenir textuellement le matériel à analyser. Les entretiens avec les acteurs-clés ont été encodés par une prise de notes sur écoute afin d'en recueillir le contenu.

L'ensemble des entretiens avec les jeunes travailleurs recueillis dans le cadre de cette recherche est analysé thématiquement selon Paillé (1996). De cette façon, nous avons fait émerger certaines régularités et liens existants à partir de nos données pour ainsi répondre à notre question initiale de recherche (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007). Les entretiens avec acteurs-clés et les documents organisationnels seront considérés comme des données complémentaires afin de documenter l'organisation et le contexte dans lequel s'inscrit l'insertion en emploi des jeunes diplômés à l'étude.

Les thèmes qui serviront à la thématisation ont émergé du corpus d'entretiens. Afin de structurer le contenu, les catégories ont d'abord été organisées temporellement par trois méta-catégories : avant, maintenant et après. L'ensemble de l'arbre thématique est disponible à l'appendice F.

L'analyse thématique a été effectuée avec le soutien d'un logiciel d'analyse qualitative informatisée afin de réduire la manipulation des données de façon plus fluide et rapide (Bourdon, 2002). Ce soutien informatique pour cette première étape par thématisation de l'analyse qualitative permet de condenser les données sous certains thèmes afin d'en synthétiser le contenu de manière plus approfondie (Glesne, 2011). Cette étape de réduction des données se termine au moment d'arriver à saturation ou «lorsqu'il ne reste plus d'éléments à classer dans l'un ou l'autre des thèmes retenus» (Mongeau, 2008: 107).

Différents logiciels sont disponibles sur le marché afin de soutenir cette démarche de thématisation. Malgré son coût normalement assez élevé, le logiciel Nvivo est disponible en

version d'essai. Cela nous a permis de profiter de son aspect convivial pendant une période intensive afin de faire le traitement de nos données. En effet, cet outil accompagne la chercheuse dans la démarche de thématisation pour dégager les résultats du corpus (Deschenaux, 2007).

La validité interne de notre recherche repose sur une retranscription complète des entretiens des participants, la triangulation des sources et la validité de signifiante des interprétations (Gohier, 2004). En effet, les données complémentaires recueillies auprès des acteurs-clés de l'organisation, des documents organisationnels, de l'observation de la journée d'accueil et des entretiens effectués nous permettent de faire parler les différentes informations entre-elles pour en tester la cohérence. Pour assurer la rigueur méthodologique de l'analyse, nous avons retranscrit l'intégralité des propos des six participants.

Dans un autre ordre d'idée, la validité externe concerne la transférabilité des résultats à d'autres contextes. Selon Gohier (2004), elle suppose un échantillonnage théorique où il y a saturation théorique et une description précise du contexte et des sujets de recherche. La quantité importante d'informations amassée sur l'organisation, le contexte organisationnel et les participantes et participants nous permet de respecter ce critère.

Afin de s'assurer d'une certaine fiabilité de l'interprétation des résultats, une section du chapitre analytique regroupe les données complémentaires qui corroborent les différentes interprétations proposées par triangulation (Gohier, 2004).

3.7 Dimensions éthiques

Notre recherche a été approuvée en mai 2011 par le *Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains*. Les ajustements demandés à ce niveau concernaient principalement le recrutement des participants afin que leur participation soit libre de toute forme de pression. Le recrutement des participants s'est donc effectué à partir d'une liste de noms de travailleurs répondants aux critères de sélection fournis par leurs gestionnaires. Au moment de l'entretien, la chercheuse a explicité la signification du consentement libre et éclairé de participation à la recherche et la responsabilité éthique de la chercheuse au sujet de

la confidentialité des données recueillies selon l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (CRSH, CRSNG, IRSC, 2010).

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre expose les résultats les plus significatifs selon notre question de recherche générale et les questions spécifiques qui en découlent.

Les principaux thèmes abordés avec les participants et participantes serviront de trame de fond afin d'organiser le contenu pertinent à notre question de recherche. Il sera donc question d'insertion professionnelle, de culture organisationnelle, de l'importance du travail, de construction identitaire, de reconnaissance, d'appartenance et de santé.

Ce chapitre traitera également de la conciliation vie personnelle et professionnelle, d'apprentissage, des formes de diversité, des sources de motivation et de l'organisation du travail.

Certains thèmes récurrents ont émergé des entretiens et n'étaient pas prévus dans le guide d'entretien. Il s'agit des tensions et conflits au travail, des comportements stratégiques et communicationnels en emploi et du rôle du réseau personnel pour l'insertion professionnelle. Nous les présenterons en terminant avant d'amorcer le chapitre de discussion des résultats.

4.1 Insertion professionnelle

À titre de rappel, nous considérons l'insertion professionnelle comme un processus de construction identitaire qui répond à un besoin de reconnaissance pour soi et à travers autrui (Trottier, Laforce et Cloutier, 1999). Les parcours d'insertion revêtent donc une importance particulière afin de documenter ces processus de construction chez nos participantes et participants.

4.1.1 Parcours d'insertion

Ce thème est le regroupement le plus volumineux dans la catégorie *Avant* de notre analyse thématique et a suscité plusieurs réactions. Les parcours d'insertion en emploi des jeunes interviewés sont différents, mais la moitié des participants rencontrés ont témoigné de difficultés aux moments de se trouver un emploi après leur formation académique.

J'ai fait beaucoup de choses, mais au moment d'entrer sur le marché du travail, j'ai vécu une grosse période et des mois où je ne trouvais pas. Cela n'aboutissait pas, mon CV se tenait pourtant; il était béton. Entre le CV que j'ai déposé chez Québec Pro-Service et celui que j'avais au départ, il n'y a pas vraiment de différences. Alors ultimement, cela a pris un très long bout de temps avant que j'aie un retour de quelque part. [...] Mais, [mon insertion en agence] n'a pas marché et j'ai eu l'impression que malgré tous les projets que j'avais fait, il y a quelque chose qui m'a manqué. Je n'ai pas encore mis la main dessus pour faire en sorte que je m'intègre et que je trouve une place quelque part en agence. (Benoit)

L'impression de tourner en rond, de ne pas savoir quoi faire pour faire bouger les choses et la difficulté de l'attente reliée au processus d'insertion est ressortie particulièrement dans cet entretien. Voici ce qu'il a répondu pour décrire comment il a vécu cette période d'attente entre la fin de ses études et l'obtention d'un emploi.

Assez difficilement, parce que j'ai roulé en fou durant trois ans de baccalauréat et j'ai toujours été très actif. Par moments, j'étais à quatre cours par session, mais j'étais souvent à cinq cours et cela a vraiment été un gros moment pour moi. Quand je suis tombé et que je n'avais plus rien... à un moment donné ce n'est plus de ne plus rien avoir ! [...] Et là j'ai fini le baccalauréat et... j'étais à la maison. Je... à un moment donné c'est l'fun, tu fais du ménage et tu as l'impression de vivre propre dans la maison. Mais tu ne peux pas laver le bain trois fois dans la semaine ! À un moment donné, il est propre ! C'est pour cela que j'ai commencé à faire des sites internet. Je savais que j'étais capable alors j'ai fait encore plus de recherches. J'ai essayé de m'occuper parce que j'avais besoin de faire quelque chose comme j'envoyais des CV et que cela ne fonctionnait pas. [...] C'est sûr que cela a été compliqué, il y a eu comme une période sombre. Ma blonde aussi l'a vu. J'étais un gars de projet, motivé. Je saute du lit le matin ! Mais à un moment donné, je ne me levais plus. J'étais comme... aujourd'hui je ne sais pas ce que je fais. (Benoit)

L'expérience de Charles diffère comme sa période de recherche d'emploi de 3-4 mois se passait au moment où il refaisait certains cours de premier cycle afin d'accéder à la maîtrise. Il avance que «ceux qui ont travaillé pendant leur baccalauréat et qui se sont positionnés sur

le marché du travail ont été en meilleure position quand ils sont sorti que moi je l'étais par exemple.»

Florence, elle, a conservé son emploi d'étudiante pendant un an avant d'obtenir cet emploi en communication.

Bien, j'ai trouvé cela vraiment difficile, parce que mon père travaille en communication. Alors, il a quand même beaucoup de contacts et il m'a beaucoup aidée à chercher. Mais quand même, j'ai rencontré beaucoup de gens, je suis allée porter beaucoup de CV, mais... cela ne donnait rien. Souvent, les gens me disaient qu'ils n'avaient rien pour l'instant et qu'ils allaient me rappeler. (Florence)

Pour les trois autres, cela a été plus aisé, car elles ont obtenu leur premier emploi à travers une expérience de stage qui s'est transformée en emploi temps plein.

4.1.2 Attentes face à leur insertion

Florence s'attendait à se trouver en emploi en terminant sa formation.

Je me disais qu'en faisant un diplôme universitaire, je me trouverais un emploi. Pas nécessairement super haut placé, mais je m'attendais à pouvoir entrer quelque part. Je dois avouer que j'ai été un peu déçue. (Florence)

Diane, elle, avait peu d'attentes face à son insertion : « Je n'avais pas vraiment d'attentes, je sais que le marché du travail en communication est difficile. Il y a beaucoup plus de diplômés que d'emplois. »

Pour Charles qui vient de l'école de gestion des Hautes Études Commerciales de Montréal, ses attentes étaient plus élevées étant donné le discours présent au sein de l'institution.

Bien c'est un peu particulier parce que particulièrement au HEC, ils nous font miroiter qu'on est l'élite et qu'on va se positionner très facilement parce que leurs diplômés ont un avantage sur le marché. Ce qui est vrai en partie, mais il faut quand même préparer le terrain. Contrairement à Sherbrooke qui eux ont des programmes Coop. Le HEC était peut-être un peu plus loin de l'industrie ou du volet pratique. (Charles)

Benoit a été surpris d'avoir de la difficulté à se trouver un emploi comme il s'était beaucoup impliqué dans différents projets pendant ses études.

Ce n'est pas facile de trouver quelque chose même si on a un programme très bien bâti avec de belles compétences. C'est juste que les employeurs ne connaissent pas nécessairement le parcours. Même quand on a des projets, c'est cela qui me fait mal, j'ai eu l'impression de me donner pour éviter cette situation-là; chercher et ne pas trouver. Finalement, peu importe les efforts que j'ai mis dans les projets que j'ai fait, j'ai l'impression que cela n'a pas donné ce que j'aurais voulu. En même temps, je me dis que c'est peut-être plus à long terme que je vais en sentir la chose. J'ai développé un côté gestionnaire maintenant, mais sur le court terme, je m'attendais à me placer. (Benoît)

Plus tard dans l'entretien, Benoît précise la douleur associée à cette période inattendue de recherche d'emploi et il y revient en disant : «Je n'ai jamais eu l'impression d'avoir manqué de quoi que ce soit dans la vie, à part le moment où j'ai eu à me chercher un emploi.»

4.1.3 Attentes face à leurs conditions de travail

Les conditions de travail occupent une place charnière dans le discours des jeunes. Selon le cas, cela peut être très important ou très peu, mais il s'agit d'un sujet qui suscite l'intérêt. Ainsi, Ariane était insatisfaite de ses conditions de travail dans son ancien emploi qu'elle a occupé pendant un an et demi.

Je souhaitais vraiment avoir un emploi qui, bon, avait une meilleure rémunération. [...] Puis qui me permettrait de progresser parce que là j'avais fait déjà le progrès que je pouvais faire dans l'entreprise. (Ariane)

Diane était également à la recherche de meilleures conditions comme son ancien travail en évènementiel qui exigeait énormément de travail avec des périodes très intenses.

J'ai déjà travaillé... pendant 4 jours, j'ai dormi 4 heures par nuit et j'ai travaillé les 20 autres heures. [...] Partir quatre jours et travailler jour et nuit, c'est problématique. Mais, [mes collègues et moi nous] le vivons bien. Il n'y avait pas de conflit, mais ce n'est pas quelque chose qui devrait être. De travailler quatre jours sans cesse, de se coucher et de se relever pour retourner travailler, pour moi c'est un problème, mais c'est envers moi. Ce n'était pas envers mes collègues. (Diane)

Ce sont les conditions de travail de son ancien emploi qui l'ont amenée à partir.

Mais pour moi c'est super important ces éléments-là, parce que j'ai vécu une situation de laquelle j'ai voulu me sortir. Je ne retournerais jamais travailler pour un employeur qui me ferait vivre une situation comme ça. (Diane)

De son côté, Charles est resté surpris du temps qu'il avait à sa disposition pour manger et a décidé d'utiliser ce temps pour travailler sur son mémoire :

Quand j'ai demandé la première journée de travail à ma patronne pour le diner afin de savoir comment cela fonctionnait j'ai demandé: c'est quoi une demi-heure? Elle me dit non, non, c'est une heure de repas. J'étais un peu perplexe. Elle ajoute; si tu ne prends pas ton quinze minutes de pause le matin et le soir, tu as une heure et demie. Là j'étais...je suis tombé sur le bord de ma chaise. Je lui ai demandé si je prenais juste une demi-heure pour manger... Elle m'a dit que je ne pouvais pas partir plus tôt, alors que j'étais mieux de prendre mon diner. (rires) Je me demandais comment j'allais m'occuper avec une heure et demie chaque jour, alors je travaille sur mon mémoire. (Charles)

Émilie, elle, parle des attentes salariales : «Oui, bien c'est sûr les attentes salariales, on se fait dire... surtout dans le baccalauréat en relations publiques qu'on va faire tellement d'argent puis que cela va être tellement beau et merveilleux! Ce n'est peut-être pas la réalité sur le marché du travail.»

En effet, elle travaillait comme serveuse à temps plein pendant ses études et l'adaptation au salaire dans le marché des communications a été plus difficile, comme il s'agissait d'une baisse d'environ 50%, passant d'environ 60 000\$ à 27 000\$ par année.

Puis, tu tombes sur le marché du travail et tu fais un salaire, surtout je pense en communication c'est vraiment des salaires assez minimes. Donc financièrement cela a été difficile. J'ai gardé l'emploi de serveuse comme un ou deux soirs par semaine pendant deux ans. (Émilie)

Cette situation se retrouve également chez certaines de ses amies qui vivent le même choc au niveau des différences salariales.

Alors c'est un gros «clash», surtout que moi j'avais une hypothèque, une voiture... Donc, tu sais, je vois beaucoup de mes amies justement qui sont serveuses et qui ont fini leur baccalauréat. Elles restent dans ce domaine, parce qu'elles ne veulent pas vivre cette étape d'adaptation. Donc c'est beaucoup de remises en question. Il faut que tu sois déterminée; il faut que tu voies à long terme! C'est certain que je ne serais pas restée serveuse, mais bon... (Émilie)

Benoit avait aussi certaines attentes salariales, même s'il considère que ce n'est pas cela le plus important. Il envisage le salaire comme un moyen d'épargner pour l'avenir, pour l'achat d'une maison par exemple.

Financièrement c'est intéressant, parce que je suis stable. En agence, j'aurais fait des horaires de 9h à 21h pour un salaire de moins de 30 000\$ par année. En ce moment, comme je suis surnuméraire, c'est un 45 000\$. C'est sûr que la chose est différente. (Benoît)

De plus, le milieu des communications semble comporter certaines particularités et complexifie l'insertion des diplômés, car des candidats de différentes disciplines appliquent sur les emplois du domaine.

Surtout le milieu des communications, c'est un milieu super contingenté et très très compétitif. On est super remplaçables, donc c'est une autre dynamique. On se rend compte aussi qu'en communication, puis en agence publicitaire, ce n'est pas seulement des gens qui ont fait un baccalauréat en communication qui postulent pour ces emplois. Tu es en compétition contre des gens qui ont des baccalauréats en psychologie, en administration des affaires, en finance, en comptabilité. Donc le marché est très vaste, puis il n'y a pas beaucoup d'emplois dans ce domaine-là. Moi j'ai été chanceuse de me faire offrir l'emploi en sortant de l'école pour ne pas avoir à traverser l'étape de recherche d'emploi. (Émilie)

Diane apprécie les horaires offerts par l'organisation et la certaine flexibilité permise à ce sujet.

Québec Pro-Service, c'est une société gouvernementale. Donc une société d'État et ils ont de bonnes conditions de travail avec beaucoup de vacances et de bons horaires. C'est pour cela que j'ai appliqué sur le poste. Pas seulement pour cela, mais c'était un des éléments qui m'attirait ici. Alors j'étais très contente de pouvoir changer. [...] On fait du 8:30 à 16:30. Présentement, on est sur un horaire d'été qui nous permet de faire 45 minutes de plus par jour pour avoir un vendredi sur deux de congé ou encore tous les vendredis après-midi. Déjà là, il y a une belle flexibilité. Il y a des horaires...je ne sais pas le nom, mais pour avoir un horaire flexible à longueur d'année. Donc tu peux t'organiser pour faire moins d'heures ou pour répartir tes heures différemment. Alors il y a une bonne flexibilité. Ce sont des programmes des ressources humaines, ce n'est pas juste dans notre équipe non-plus. Si je fais du temps supplémentaire, je peux le reprendre ou me le faire payer. Cela aussi je trouve que c'est une belle marque de flexibilité. (Diane)

Elle soulève également une nuance importante au niveau de la perception des nouveaux diplômés sans expérience de travail antérieure vis-à-vis les conditions de travail offertes.

Quelqu'un, par exemple, qui serait sorti de l'université pour arriver directement chez Québec Pro-Service, n'aurait peut-être pas la même conception que moi j'ai. Cette personne prendrait peut-être plus pour acquis ce qui est offert ici. (Diane)

Dans le même ordre d'idée, Florence se considère chanceuse d'avoir de si belles conditions de travail.

Comme je te disais, ce n'est pas la rémunération, mais les conditions. Ici, on fait du 8 à 4, le temps supplémentaire est payé. Nous avons plein de vacances et ça, c'est important. Je trouve que nous sommes vraiment chanceux. (Florence)

Le discours d'Émilie semble également plus orienté vers l'avenir où les conditions de travail gagnent en importance, surtout avec l'idée d'une famille.

Non, bien dans le milieu des agences c'est plus que de dire que tu travailles des longues heures. Tu n'as pas de plan d'assurance, tu n'as pas de congés payés si ton enfant est malade. (Émilie)

4.2 Accueil et intégration

Les expériences au niveau de l'accueil et de l'intégration à l'organisation varient entre les participantes et participants.

Pour Ariane, cela a été très rapide et peu élaboré. Elle s'est vu attribuer du travail rapidement, car la personne chargée de son intégration était surchargée de travail et avait besoin d'aide. Elle attribue cette intégration précipitée au fait qu'elle a commencée dans un milieu anormal sans chef d'équipe et sans chef de service.

Sinon, par rapport à maintenant, tu vas voir que c'est vraiment différent en parlant aux autres de l'équipe. Maintenant, il y a plusieurs semaines d'intégration, tu rencontres tout le monde de l'équipe. Moi c'était plus une présentation: «Allo moi c'est Ariane»; quelques questions auxquelles je réponds devant tout le monde et c'est terminé. (Ariane)

Cela dit, cette intégration instantanée ne l'a pas dérangée. De plus, elle connaissait quelqu'un dans l'organisation avant de commencer à y travailler et elle considère que cela a vraiment facilité son intégration.

Charles a également été laissé davantage à lui-même, comme la gestionnaire qui l'a embauchée partait en vacances pour deux semaines deux jours après son arrivée. Il s'est donc

occupé pendant son absence et cela ne l'a pas dérangé. Par contre, c'est la lourdeur des procédures qu'il soulève :

Bien ici, c'est sûr que la première semaine où on arrive, il faut faire activer le téléphone, l'ordinateur, l'accès internet. C'est très lourd. Bureaucratique comme structure. Cela m'a pris du temps avant de juste pouvoir me mettre au travail! La première semaine j'ai lu des politiques internes sur l'Intranet toute la journée, alors c'est assez particulier. (Charles)

À l'instar de Charles, cette remarque est reprise par Benoit qui avait de la difficulté à obtenir un poste de travail et ses outils de travail.

Il n'y avait pas de bureau, alors j'étais dans le bureau de ma chef d'équipe, qui a été repris par son adjointe par la suite. J'ai donc pris l'ancien bureau de l'adjointe et quand celle que je remplaçais est partie, j'ai pris son bureau. Si j'avais une critique à faire, je dois t'avouer que je trouvais qu'on me déplaçait souvent. Cela s'est fait en un mois. Je changeais de poste téléphonique, alors les clients avaient de la difficulté à me retrouver. (Benoit)

La lecture de différents documents corporatifs, de l'historique de l'organisation et de la présentation des différents secteurs de Québec Pro-Service semble un élément récurrent dans le processus d'accueil. Par contre, il ne semble pas particulièrement apprécié par les nouveaux jeunes travailleurs comme cet extrait de Diane le démontre.

Ma première semaine, j'ai lu. Au moins 80% du temps! J'ai passé à travers l'Intranet au complet. Je n'avais pas encore accès à mes courriels. J'avais un téléphone, mais je n'avais pas de projets en tant quel. Donc on me donnait des documents à lire. Je me suis informée, je ne connaissais pas Québec Pro-Service comme tel. Je connaissais ce qu'ils en disent dans les médias, mais je ne connaissais pas les filiales, la structure organisationnelle et la culture d'entreprise. Je me suis vraiment informée. J'ai lu l'Intranet, le site web, la revue de presse.

I Comment tu as trouvé cela d'avoir à faire cela pendant une semaine?

R C'était long, honnêtement. (Diane)

De façon générale, le processus d'accueil et d'encadrement est tout de même apprécié par la majorité des jeunes travailleurs rencontrés. Par contre, le volet de lecture est perçu comme étant assez long pour des personnes qui préféreraient être dans l'action dès le début.

4.2.1 Accompagnement

L'accompagnement est une relation de soutien et elle semble s'exercer réciproquement entre les jeunes travailleurs diplômés et leurs collègues expérimentés. De par les fonctions qu'ils exercent et leurs connaissances des nouveaux outils de communication, les nouveaux travailleurs accompagnent des personnes de leur nouveau milieu de travail.

Il y a un évènement, elle a besoin de visuel, je suis là et je suis capable de l'aider dans son processus. Elle n'a pas les outils pour le faire elle-même son visuel et moi je suis en mesure de l'aider à atteindre son objectif. (Benoit)

De leur côté, le soutien et l'accompagnement reçu se concentrent autour des façons de faire de l'organisation, des procédures de travail, de certains éléments reliés à la culture organisationnelle et de rétroaction face à leur travail.

Si j'avais des questions, [ma collègue] était toujours près de moi et je pouvais toujours compter sur elle. Au moins j'avais toujours une ressource sur qui compter au besoin. (Ariane)

La personne qui m'a prise en main si tu veux, je m'entends super bien avec elle. Elle a été très gentille. Elle y a été tranquillement; elle me montrait des choses et elle m'a laissé beaucoup d'autonomie aussi. Souvent, elle me demandait de faire telle chose et quand je lui montrais, elle me disait : «ça ce n'est pas correct, ça c'est correct». (Florence)

Autant pour Ariane que Florence, ces relations d'accompagnement se caractérisent par de l'amitié où il n'y a pas de barrière pour poser des questions. Diane a trouvé du soutien auprès de sa collègue nouvellement arrivée face à un milieu de travail où certaines personnes sont «plus du genre à garocher».

Bien nous étions deux à être rentrées en même temps. C'est sûr que l'on s'accompagnait un peu là-dedans. On se demandait: as-tu quelque chose de particulier à faire? Non, je dois lire. Bon d'accord. On se posait des questions, on jasait aussi pour apprendre mutuellement ce qu'on avait appris de nos recherches! Mais sinon, avec les collègues, chacun faisait ses projets. (Diane)

Pour Florence, une des plus jeunes participantes, la présence de la première personne qui l'a accompagnée était particulièrement importante afin de participer aux discussions d'équipe. Elle souligne également que leur relation a évolué avec le temps.

C'est sûr que j'aurais trouvé [mon intégration] plus difficile et que j'aurais eu plus de difficulté à m'ouvrir et à partager mes idées ou ce que je pensais. Surtout quand tu es avec une dizaine de personnes qui sont là depuis longtemps et qui ont l'air de savoir ce qu'ils font... tu es comme la petite souris qui dit «Heille!» Des fois c'est plus difficile quand ils écrasent. [...] Il y a l'amitié qui s'est installée. Elle est plus vieille que moi, mais elle n'en a pas l'air du tout! (rire) Puis, c'est une personne super dynamique et on s'est amusées. Rapidement, on a établi une relation de confiance. Elle m'a appris beaucoup, elle m'a transmis ses connaissances. En même temps elle me laissait de la place et je sais qu'elle appréciait beaucoup mes idées alors c'était vraiment l'un. Elle a été comme une coach et elle me remontait ma confiance. (Florence)

Pour qu'il soit question d'accompagnement, la relation même ressort comme étant très importante. Cette relation particulièrement significative s'apparente à une relation de mentorat.

C'est vraiment ma relation avec elle qui m'a permis d'avoir plus confiance en moi. De ne pas avoir peur de poser des questions, d'apprendre et tout cela. [...] Je pense que je vais m'en rappeler toute ma vie de cette personne-là! (rires) Je l'ai vraiment, vraiment aimée et on se parle encore souvent. On travaille encore ensemble parfois. (Florence)

4.2.2 Procédures d'accueil de l'organisation

Le département des ressources humaines de l'organisation a élaboré un programme complet d'intégration qui est remis aux gestionnaires ayant des nouveaux employés et à la nouvelle personne dans l'organisation. Ce document comprend le parcours que devrait suivre le nouveau travailleur et les étapes importantes de leur cheminement. Benoit et Émilie avaient remarqué cette attention.

J'avais une feuille avec un processus d'intégration qui avait été établi semaine par semaine avec des rencontres de différentes personnes de mon équipe des communications numériques pour être à même de bien comprendre le service et être à même de comprendre tous les outils que j'allais toucher afin de pouvoir récupérer un des dossiers. (Benoit)

J'avais un plan d'intégration sur quatre semaines, si je ne me trompe pas. [...] Donc j'ai rencontré chacun des autres conseillers qui ont dit ce qu'ils faisaient, leurs responsabilités, leurs clients à gérer et leurs tâches. (Émilie)

Québec Pro-Service convoque également les nouveaux employés à une journée d'accueil. La participation à cet événement dépend du statut d'emploi des employés, car la priorité est accordée aux permanents et au contractuel de plus de six mois vu le volume d'embauche.⁵

Il y a une journée d'accueil aussi à Québec Pro-Service qui est la même pour tous les employés. Je pense. Où chaque filiale vient te présenter un peu, ce qu'ils font, leur historique. Je l'ai eu quand même assez tard, je ne sais pas pourquoi. Cela faisait déjà 3 mois que j'étais à l'emploi. [...] J'aurais aimé l'avoir plus tôt dans le processus honnêtement. (Diane)

Il est à noter qu'étant donné que la nouvelle formule de la journée d'accueil en est à ses débuts, les participantes et participants rencontrés ont expérimenté l'ancienne formule et non pas celle qui a été revue.

4.3 Culture de l'organisation et de l'unité

La culture de l'organisation a également un impact sur le sens du travail chez les jeunes travailleurs en valorisant, ou non, la collaboration entre les différents départements. Voici comment Émilie, qui travaille au service des communications numériques depuis neuf mois, s'exprime à ce sujet.

Quand il y a une demande, je sais que même si je propose des suggestions pour telle ou telle raison parce que ce serait mieux de faire cela à la place, je sais qu'ils vont aller avec leurs idées. Alors, c'est sûr que notre rôle c'est de conseiller, puis de faire valoir notre point de vue, mais on dirait que je n'y crois plus. [...] C'est drôle de voir comment les unités d'affaires, au lieu de travailler pour la même entreprise, travaillent pour leurs unités d'affaires. Parce que nous on est un peu une pierre tournante entre toutes les unités d'affaires. Puis de voir comment chacun veut tirer la couverture de son côté plutôt que de dire, bon bien regarde, moi je suis plus gros, donc je pourrais peut-être te donner un coup de main. Je ne sais pas si je travaillais pour une unité d'affaire, peut-être que j'aurais une perception différente, mais je trouve ça drôle comment on travaille tous pour la même entreprise, mais pourtant, les cultures et les visions sont super différentes à travers les unités d'affaires. (Émilie)

⁵ Éléments présents dans la prise de note d'observations du 19 octobre 2011 pour la journée d'accueil des nouveaux employés et la prise de notes sur écoute du 31 octobre 2011 de l'entretien avec le responsable de la formation et de la nouvelle journée d'accueil de Québec Pro-Service.

La culture de l'unité de travail a également un impact sur ce que les jeunes mettent de l'avant en parlant de leur travail. Du côté du département de communication numérique, cela s'incarne par un esprit de collaboration entre les membres.

Nous sommes habitués de travailler en collaboration et de nous aider plutôt que de vouloir avoir de la prestance ou de rayonner au détriment des autres personnes.
(Ariane)

Du côté de l'unité des communications internes et institutionnelles, la collaboration semble moins présente au sein de cette équipe en période de transition. Diane l'exprime surtout par comparaison avec son ancien milieu de travail où les membres de l'équipe étaient très proches les uns des autres.

Il y a certains gros projets pour lesquels on travaille en équipe, mais pour la plupart au sein de notre équipe, on travaille individuellement. [...] Contrairement à ici où chacun fait sa petite affaire et à 16:30, le bureau se vide et chacun part chez-eux. Cela m'a demandé une période d'adaptation au début, parce que ce n'était pas ce que j'ai connu. (Diane)

Florence compare son unité actuelle avec une autre unité où elle travaillait avant d'obtenir un contrat aux communications internes.

Même si tu te promènes, tu vois qu'il y a une différence. Comme je te disais, les filles étaient plus sérieuses; gros silence et personne ne se parlait entre-elles. Tu sentais la différence juste en te promenant entre les deux tu le voyais. (Florence)

Au niveau organisationnel, les jeunes remarquent que le changement prend du temps à s'implanter et que celui-ci ne fait pas encore partie intégrante de la culture de l'entreprise.

C'est une grosse boîte aussi et tu ne peux pas faire changer les choses du jour au lendemain! Cela je l'ai appris vite! (Diane)

[Mon gestionnaire] croit beaucoup au changement, contrairement à l'esprit d'entreprise qui est... comment est-ce que je pourrais dire... c'est traditionnel et il y a encore beaucoup de personnes de l'ancienne génération qui n'aiment pas le changement. (Ariane)

Et bien à cause de la structure ici, on a de la difficulté ici à... Je dirais qu'un des défis ici c'est le défi politique de dire comment je vais réussir à atteindre mes objectifs et mes fins comme il y a un paquet d'entités et de processus d'approbation. Tout ce qui

est managérial, décisionnel, c'est un peu difficile de savoir qui fait quoi tellement l'organisation est importante. (Charles)

Pour Benoit qui travaille depuis trois mois, c'est plutôt l'aspect humain de l'organisation qu'il remarque.

Le côté Québec Pro-Service, je me rends compte que c'est vraiment généralisé à l'ensemble des services, pas seulement ici, c'est qu'il y a un côté très humain. Les gens sont proches, les gens se parlent et il y a quelque chose de différent que je n'ai pas vu ailleurs (Benoit)

En effet, cette remarque contraste ce qu'il avance sur le milieu des agences publicitaires et des relations qui s'y construisent.

C'est un peu maso comme univers, je me rends compte, parce que le monde est *rough*, le monde est bête. Dans l'émission de radio, on disait qu'il y avait énormément de concours pour nous récompenser de ce qui est fait pendant l'année. En fait, ce qu'Info-Presse organise. Les créas, les flèches... les prix médias... il y en a énormément. Alors on disait qu'il fallait bien se donner des tapes dans le dos de temps en temps, parce qu'on passe notre temps à se taper dans la face. Alors c'est très difficile comme milieu, les gens sont très *rough*. Dans une agence, les gens vont être souvent très proches, mais à l'extérieur ils se tapent beaucoup dessus : on est tous concurrents et en même temps on partage toutes nos affaires... (Benoit)

Malgré les différentes contraintes mentionnées, Diane considère que l'innovation a sa place au sein de l'organisation étant donné la présence d'un département de communication numérique.

Juste la présence d'un département des communications numériques qui sont là pour travailler avec de nouveaux médias. Comme les médias sociaux, les sites web. Ils travaillent sur des projets de mobilité. Il y a de la place à cette créativité-là. (Diane)

4.4 Place et importance du travail

Deux tendances se dégagent des entretiens effectués au sujet de l'importance et de la place du travail chez les nouveaux jeunes travailleurs rencontrés. La première tend à valoriser davantage la vie personnelle ou extérieure au travail.

Moi je vois la vie personnelle et la vie sociale comme étant plus importantes que la vie au travail. La plupart des gens disent qu'ils sont carriéristes, le travail en premier! Moi ce n'est pas ça. C'est vraiment ma vie, mes amours, mes amis et ma famille. Le

travail c'est important au sens que je suis contente de faire un travail que j'aime, mais ce n'est pas cela qui régit ma vie. (Diane)

Pourtant, d'autres considèrent que le travail est essentiel afin d'apprendre, de se développer comme Émilie : «C'est sûr que pour moi c'est important justement de me réaliser au travail et de me sentir utile.»

Benoît va même encore plus loin en parlant de l'importance pour lui d'être heureux au travail afin de l'être dans sa vie.

Ce n'est pas tant le travail que le fait que c'est une expérience que moi je vis. [...] Alors je sais que si je ne suis pas heureux dans mon travail, je ne serai pas heureux en général. (Benoît)

Benoît, comme personne, a aussi un point de vue philosophique sur la vie. Voici ce qu'il a répondu face à ses priorités dans la vie.

C'est con, mais j'aurais tendance à dire de ...vivre. Souvent, je fais souvent des allégories et des analogies quand je présente à ma copine, par exemple, le cas de l'amour. Je me dis que l'amour ce n'est pas tant le temple Maya que tu découvres au bout de la jungle que le chemin que tu fais tous les deux la machette dans les mains à défaire les lianes et à essayer d'avancer. C'est dans le parcours... (Benoît)

De son côté, Émilie va dans une tout autre direction et elle souligne l'importance du travail pour le statut social que cela lui procure, en contraste avec son ancien emploi de serveuse.

[Le travail] reste assez important. Je ne pourrais pas imaginer ne pas travailler, puis pour moi c'est vraiment une façon de me réaliser et de m'accomplir. J'aurais beaucoup de difficulté, tantôt je parlais qu'il y en beaucoup qui restent serveuses après leur baccalauréat. Pour moi le travail c'est vraiment une façon... c'est un statut social. Je ne pourrais pas concevoir d'être serveuse toute ma vie. (Émilie)

4.4.1 Progression de carrière

La notion de progression de carrière est présente à différents degrés chez les participants. Pour certains, cette période en début de carrière sert à gagner une multitude d'expériences et à se positionner sur le marché du travail en diversifiant ses expériences professionnelles.

Je me suis dit qu'ultimement, l'expérience d'annonceur que je suis capable d'aller gagner va me donner un bel avantage sur le marché du travail. (Benoît)

J'aime les projets sur lesquels je travaille, je trouve que cela me fait grandir. Bien, cela dépend lesquels, mais cela me permet d'apprendre, de travailler sur les médias sociaux. Cela va me permettre plus tard d'aller dans cette branche-là. Je me développe d'autres compétences. (Diane)

Je voyais [l'obtention de mon poste actuel] comme la prochaine pierre dans ma carrière. C'est ça, un pas de plus vers là où je voulais aller là. C'est une pierre sur mon parcours et non pas la suite de ma carrière. (Émilie)

Le désir de rester chez Québec Pro-Service est présent chez deux participantes, mais le positionnement de l'organisation et de leurs gestionnaires à ce sujet a l'air ambigu comme le dénote les deux exemples suivants :

Il y a un poste de chargé de projet qui s'est ouvert récemment puis y a des gens, je ne parle pas pour moi, je parle d'autres conseillers qui sont ici depuis quatre ans, cinq ans, qui ont les compétences pour occuper ces postes. Ils ont décidé de le donner à l'externe. Alors, je vois un peu comment... je pensais qu'ils valoriseraient plus l'évolution au sein des équipes que ça. C'est sûr que je trouve ça un peu décevant. (Émilie)

[Ma gestionnaire] me dit qu'elle veut me garder, mais en même temps... À un moment donné, il y avait une soirée de reconnaissance pour les employés qui étaient ici depuis 40 ans. Puis là je niaisais et je disais: «Moi aussi je vais être là!» Elle me disait: «J'espère que non!» C'est ça, alors elle me souhaite d'aller ailleurs. Mais ce n'est pas pour tout de suite, je suis plus au jour le jour pour l'instant. Je ne pense pas à cela. (Florence)

L'importance de la diversification d'expériences professionnelles dans différentes entreprises apparaît partagée par certains gestionnaires rencontrés ayant eux-mêmes effectué un parcours marqué par diverses expériences.

Moi de toute façon, mon patron le sait. Il est tout le temps en train de nous dire que l'on est jeune et que c'est le temps de bouger. De prendre des décisions qui vont nous apporter des nouveaux types d'apprentissages. (Ariane)

Cette posture n'est tout de même pas généralisée comme Florence, par exemple, souhaite progresser dans l'entreprise.

4.4.2 Formation

Les deux personnes qui sont en formation continue au niveau de la maîtrise disent avoir amorcé ce parcours afin de mieux se positionner sur le marché du travail. «Je suis super

ambitieuse, donc pour moi, je veux miser beaucoup sur ma carrière. De là la maîtrise [en gestion de projet].» (Émilie)

Charles a même orienté son mémoire afin de bien se positionner sur le marché du travail.

Bien là mon mémoire porte sur la gestion des commandites dans le domaine de la Formule 1. J'ai déjà rencontré plusieurs écuries sur différents circuits. Je suis allé faire ma collecte de données à l'étranger et puis c'est des contacts que j'essaie de conserver. Ils attendent les résultats de ma recherche. Je veux utiliser cela comme un tremplin pour me positionner et aller travailler à l'étranger quelques années. (Charles)

4.5 Générations au travail

Le discours entourant les différentes générations au travail est repris par certaines nouvelles travailleuses. Plus globalement, certains propos des participantes traitent de différences perçues entre les différentes générations. Cette catégorisation est utilisée pour distinguer certaines préférences au niveau du changement et des opportunités d'emplois.

Je te dirais que la génération plus vieille, les baby-boomers, aime la routine. Pas nous, nous on aime le changement, notre génération. Eux ils sont confortables dans ce qu'ils connaissent et nous, nous sommes confortables dans le fait de ne pas connaître quelque chose et on veut le connaître. (Ariane)

Je pense qu'on est une génération qui change beaucoup d'emplois. [...] Je ne pense pas avoir trouvé mon idéal. Je ne sais même pas encore si j'ai trouvé vraiment ce que je veux faire avec ma vie, comme je dis on est vraiment une génération de consommation. On va toujours aller voir ailleurs: y a t-il quelque chose de mieux qui pourrait s'offrir à moi? [...] En même temps, je pense qu'il y a des gens de ma génération qui peuvent se plaire longtemps au même endroit, juste moins moi. (Diane)

4.6 Construction identitaire

Selon la perspective qui est prise par les jeunes travailleurs, leur emploi actuel peut être perçu comme une période de réflexion ou de répit pour clarifier leurs objectifs.

Cela me permet moi d'avoir une meilleure orientation pour savoir où je vais dans ma vie. (Benoît)

En fait, je suis encore... je cherche encore un peu ce que je veux faire! Je pense qu'on ne peut jamais le savoir à 100%. (Émilie)

4.7 Reconnaissance

Le lien entre la construction identitaire et la reconnaissance au travail est important. Par exemple, Florence et Diane ont vécu une situation plus difficile avec une ancienne gestionnaire qui remettait en question leurs compétences par ses décisions.

Bien c'est ça, dans le fond mon ancienne patronne ne me faisait pas confiance parce que j'étais nouvelle. Elle disait tout le temps qu'elle aimait ce que je faisais, mais elle ne m'a pas donné de projet à m'occuper toute seule. J'étais vraiment toujours en train d'assister quelqu'un et... pas que ça me faisait de la peine, mais j'avais hâte d'avoir des projets à moi. [...] À un moment donné, je ne me sentais plus en confiance et cela descendait ma confiance! Moi je me sentais en confiance, mais qu'elle ne me fasse pas confiance me remettait à me poser des questions. Je me demandais si c'était parce que je travaillais mal et je me demandais pourquoi elle me faisait cela. (Florence)

C'était beaucoup de micro management et des fois tu as l'impression que tu n'apportes rien personnellement comme ton travail est constamment retravaillé. (Diane)

Le son de cloche est tout autre chez les autres participants qui peuvent mettre en place des projets d'envergure ou y collaborer.

J'ai l'impression aussi qu'on reconnaît mon expertise en relations publiques parce qu'on m'a demandé de participer au plan global de communication du jeu en ligne. (Ariane)

On nous souligne notre travail. Quand des projets se terminent, c'est souligné. Il y a des post-mortems et un encadrement qui fait en sorte que ton travail ce n'est pas n'importe quoi et qu'il est considéré. (Benoit)

Charles, qui travaille sur des projets spéciaux, a beaucoup d'autonomie dans la gestion de ses budgets et considère qu'il reçoit beaucoup de reconnaissance.

Je suis très choyé d'avoir autant de reconnaissance de la part de ma chef d'équipe et de ma gestionnaire. C'est certain que je me sens apprécié et que ma compétence est valorisée et je pense que c'est très rare. Je pense que c'est... c'est une des premières fois où je suis apprécié comme ça. Non, à l'agence publicitaire aussi, c'est sûr, mais ici c'est très constant comme rétroaction. Je trouve cela fantastique et cela motive énormément. On apprend cela dans les cours de ressources humaines au baccalauréat et on pense que c'est n'importe quoi, mais effectivement, cela a un effet positif. (Charles)

Le soutien et la reconnaissance de leurs compétences par leur gestionnaire directe sont perçus à travers certains gages de confiance qui revêtent une importance particulière.

Au travail c'est cool parce que je trouve que mon gestionnaire me fait quand même confiance. Il est à l'écoute de mon opinion malgré le fait que je suis quand même jeune. (Ariane)

Puis, je sens aussi que j'ai le support de mes patronnes et j'adore cela. (Charles)

Je retiens aussi, en m'écoutant parler, que c'est important pour moi que ma patronne m'apprécie. Je le savais déjà, mais de le dire comme cela, je le réalise encore plus. (Florence)

4.8 Sentiment d'appartenance

Cette section présentera les différentes activités mentionnées par les participantes et participants qui contribuent au sentiment d'appartenance à l'équipe de travail. En effet, le statut des différentes unités semble différent au sein de l'organisation entre les différentes unités de communications étudiées

Selon les travailleurs rencontrés, l'équipe des communications numériques semble très proche, avoir plusieurs points en commun entre ses membres et générer un bon climat de travail.

L'atmosphère, le monde, tout le monde est jeune et nous avons beaucoup d'intérêts en commun. On se ressemble quand même un peu. C'est plaisant, on rit beaucoup, on s'envoie des *blagues*. Nous avons une belle atmosphère de travail entre-nous. [...] Il y a des anciens employés qui viennent à nos activités. Même, il y a une personne qui était l'ancienne chef d'équipe des concepteurs qui m'a appelée pour me dire qu'on devrait aller jouer au mini-pot. Elle vient encore aux activités, on l'invite. (Ariane)

On a tous nos responsabilités, mais je pense qu'habituellement quand on propose quelque chose, les gens viennent et embarquent. On va dîner pour les fêtes de tout le monde, puis en général les gens viennent. On est quand même une équipe particulièrement forte, cela arrive super souvent qu'on va entendre les autres équipes, que ce soit de l'étage où quoi que ce soit, dire: Ah les communications numériques ça à l'air tellement le fun de travailler dans votre équipe! (Émilie)

Charles, de par ses multiples activités extérieures, s'implique moins au sein de son équipe. Il utilise son heure de diner pour travailler sur son mémoire. Tout de même, il mentionne qu'il a vu un changement au niveau de son appartenance à l'organisation.

Puis, c'est peut-être quelque chose qui a changé. Au début.... je sens que je fais partie de l'organisation. Puis, cela me fait plaisir de contribuer et de mettre des efforts pour atteindre les objectifs. (Charles)

Dans l'équipe des communications internes et institutionnelles, les activités semblent moins nombreuses. Les anniversaires sont soulignés au restaurant et Diane peut se rappeler d'un ou deux 5 à 7 depuis son arrivée dans l'organisation. Florence remarque que ces diners permettent de décrocher du travail et de parler d'autres sujets :

Bien c'est l'fun, on décroche vraiment du travail. Souvent, on n'en parle pas vraiment en mangeant. Nous allons dans les petits restaurants autour et je trouve cela l'fun. (Florence)

La plus grande expérience et l'âge de la majorité des travailleurs de cette équipe génère tout de même des écarts entre les jeunes et les expérimentés.

Il n'y a pas personne avec qui cela ne fonctionne pas. Comme je te dis, il y en a des plus âgés et nous n'avons pas nécessairement les mêmes points en commun ou plutôt les mêmes points d'intérêts. (Florence)

4.9 Santé

Les jeunes travailleurs et travailleuses ont développé différents moyens afin d'avoir de saines habitudes de vie, souvent à travers diverses activités. Par exemple, Ariane remarque que son niveau d'énergie varie selon ce qu'elle fait.

C'est plus par rapport à mes activités physiques. Si je suis venue en vélo, si j'ai assez dormi la veille et si j'ai fait du yoga sur l'heure du midi. C'est ça qui va déterminer mon niveau d'énergie à la fin de la journée. (Ariane)

De son côté, Benoit remarque que ses habitudes de vie lui causent de la fatigue et il fait également le lien entre la santé et le travail.

Non, c'est moi qui dois faire plus de sport et manger mieux! C'est plus là-dessus et mes choix de vie. Je viens de déménager près du parc Lafontaine alors je vais reprendre l'habitude de courir. Je courais beaucoup par le passé et cela fait un petit bout que je ne courais pas. Mais c'est vraiment de faire du sport et manger mieux. Ma blonde me chicane parce que je ne mange pas assez de légumes. C'est ce genre d'affaires-là pour lesquelles je dois reprendre le temps de m'organiser. (Benoit)

4.9.1 Stress

Les liens entre la santé et le stress sont nombreux et cette section comprend les éléments directement identifiés au stress par les participantes et participants.

Il existe différentes formes de stress chez les participants et participantes. L'une d'entre-elles est le stress relié à la conciliation de différentes sphères de vie.

Donc, moi je ne me stresse pas vraiment avec la charge de travail. Je dirais que le seul stress que j'éprouve c'est les soirs où j'ai de l'université parce que là j'ai vraiment une contrainte où je ne peux pas quitter après telle heure. (Émilie)

Charles trouve que le sport est un moyen fantastique afin de gérer le stress et de ne pas devenir désagréable. Diane remarque la même chose et remarque qu'au moment où elle vivait beaucoup de stress dans son ancien emploi, son sommeil en était affecté et elle en faisait même des cauchemars: «Le sommeil, c'est surtout comme ça que je le ressentais. Tu n'as pas le goût d'aller travailler le matin. Maintenant, je n'ai pas ce problème-là. »

À mon ancien travail, des fois je rêvais que je perdais mes dents. Parce que je dormais la mâchoire tellement serrée que s'en était problématique. Tu te réveilles et tu as mal à la mâchoire. Cela me faisait rêver que je perdais mes dents parce que je serrais et je le savais que c'était dû au stress. [...] J'avais un sommeil agité et tout cela. Quand je sortais du travail, bon je me tapais du trafic, ce que je n'ai plus en ce moment. Je voyage maintenant à vélo ou en transport en commun. Mon environnement aussi a changé. Donc je faisais une heure de trafic et cela génère du stress aussi. J'arrivais chez-nous et cela me prenait une heure, une heure et demie pour décrocher. Maintenant, si je pars d'ici en vélo, je prends l'air, je profite du soleil et quand j'arrive chez-moi, je suis déjà relaxe. Cela fait déjà une heure que j'ai déconnectée, alors qu'avant, le processus était plus long. (Diane)

Pour elle, son changement d'emploi a nécessité une période d'adaptation afin de ralentir la cadence en s'imposant moins de stress. Elle en a également profité pour arrêter de fumer comme la pause-cigarette servait de pause avec ses collègues de l'époque fortement stressés.

Au début, quand je suis arrivée, j'ai quitté directement mon ancien emploi pour arriver ici. J'étais encore très stressée, peu importe le projet sur lequel je travaillais, parce que j'étais habituée de travailler d'une façon stressée et de m'imposer du stress comme on m'en imposait. Cela m'a pris quand même plusieurs mois avant de pouvoir me dire qu'il n'y avait pas de stress à avoir et que personne ne m'impose du stress. Tu peux laisser aller; tu n'es plus dans le même rythme. (Diane)

Pour Benoit, c'est l'absence de travail à faire et les conflits relationnels qui sont des facteurs de stress au travail.

Le plus gros stress désagréable que j'ai, c'est quand je n'ai rien à faire. Quand j'arrive et que j'ai fermé toutes les fenêtres de mon ordinateur et que je vois mon fond de bureau, je me dis zut! Je suis rendu où dans mes affaires et cela me stress. [...] Oui, par exemple il y avait eu le stress avec la collègue de travail avec qui ça ne marchait pas. Je revenais à la maison et cela ne me tentait pas. Je me levais le matin et ça ne me tentait pas; j'étais comme « son bureau est juste à côté du mien et elle va encore... je ne sais pas! (Benoit)

Florence ressent physiquement les effets du stress et se trouve anxieuse comme personne :

J'ai facilement des maux de cœur quand je suis stressée. Je vais me sentir fatiguée et je vais avoir de la difficulté à dormir. L'insomnie, ça c'est beaucoup relié à mon stress. [...] Depuis que je suis jeune, j'ai toujours peur de ne pas être à la hauteur, de ne pas bien faire les choses. Que mon travail ne soit pas satisfaisant, ou de ne pas satisfaire les gens, que les gens ne m'aient pas. Je m'en fais vraiment avec tout: c'est un peu un problème! (Florence)

Malgré le fait qu'elle revient d'un mois de vacances, elle ressent du stress face à son retour et ne sait pas pourquoi.

J'anticipais d'avoir trop de travail à mon retour, une tonne de courriel à lire... Pourtant tout le monde vit ça, ce n'est pas la fin du monde. Je ne sais pas. (Florence)

Les mécanismes utilisés par les jeunes pour gérer leur charge de travail varient; Diane se sert d'une liste de choses à faire et Florence parle de ses préoccupations à son conjoint, sa mère ou ses collègues.

Dans l'ensemble, la stimulation au travail, les mandats serrés et les défis à relever sont appréciés par les participants. Ils les recherchent et c'est identifié comme du «bon stress», comme des moments stimulants de leur travail qui augmentent leur motivation.

Moi si je ne suis pas très occupée, je suis ennuyée. J'aime avoir beaucoup de choses à faire. J'aime mieux être débordée que d'être tranquille. Quand je suis tranquille, cela me démotive. [...] Mais moi j'aime la pression et les échéances serrées. Avoir plein de projets en même temps, j'aime ça aussi. (Ariane)

Moi c'est un stress que j'aime. Dès le départ, j'aime les projets, j'ai l'impression d'être assez occupé et ça va. (Benoit)

Moi je le dis toujours à ma patronne: donne-moi du travail! Parce que... on dirait que quand j'ai juste du travail un petit peu ou que je n'ai pas grand-chose à faire, on dirait que cela m'éteint vraiment. Pas que je deviens paresseuse, mais je le fais vraiment plus lentement et je suis comme : Bof... Mais quand j'ai plein de travail, cela m'allume vraiment et ça c'était bien l'fun. J'avais plein de projets en même temps. C'est arrivé comme ça. Ma patronne n'avait comme pas trop calculé! J'étais comme «overload», mais c'était l'fun. (Florence)

4.10 Conciliation vie personnelle et professionnelle

La conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle est particulièrement importante pour les jeunes travailleuses et travailleurs rencontrés. Pour certaines, l'obtention de leur emploi actuel est vue comme une libération de leur mode de vie antérieur très chargé.

Quand j'ai commencé à travailler ici, c'était comme si je commençais à vivre. [...] Au travail, ça va super bien, mais dès que je sors du travail, le travail n'est plus dans ma vie. Contrairement à avant où j'étais constamment à penser, soit à mon travail ou à mes études. (Ariane)

En effet, il semble que le degré d'activité de certains participants est, ou était, un facteur contraignant sur leur vie personnelle. C'est le cas de Benoit qu'une multitude d'implications en milieu universitaire tenait éloigné de sa compagne.

Alors c'est sûr que, ma blonde là-dedans, elle a eu une période plus difficile. Quand je me suis retrouvé à travailler ici, c'était plus stable. Elle travaille juste à côté en plus, donc on est à une rue l'un de l'autre. On part travailler ensemble le matin, on finit le soir ensemble. (Benoit)

Globalement, le mot d'ordre pour plusieurs en est un d'équilibre. Pourtant, certains semblent avoir un niveau d'activités extérieures assez élevé.

Mais en même temps, avec la maîtrise c'était un choix aussi de dire, ce n'était pas vrai que j'allais faire une maîtrise puis travailler 50 heures/semaine tout en me stressant avec le travail. Cela m'arrange. (Émilie)

Dans le même ordre d'idée, le rythme de vie d'Ariane est aussi très rapide. Voici ce qu'elle dit de son expérience de vacances dans un tout-inclus où il y avait peu de choses à voir : « Ah ça m'agressait! J'avais l'impression que je perdais mon temps.»

Les périodes de repos où elle est chez-elle à ne rien faire sont assez rares et elle l'attribue à son niveau d'énergie.

Oui [cela m'arrive], de me dire que je veux être chez-moi pour faire mes trucs. Juste reposer mon cerveau et regarder la télévision pour ne pas avoir à réfléchir. Juste me divertir sans parler à personne. Mais c'est rare. Peut-être une fois au deux-trois mois. Quand j'annule des activités, ce n'est pas à cause de mon travail. Souvent, c'est juste moi qui ai envie de ne rien faire. [...] Parce que moi j'ai beaucoup d'énergie! Mon père est comme cela aussi. C'est sûr que quelqu'un d'autre... en fait, je pense qu'on est deux ici à voir une vie personnelle vraiment active comme cela avec constamment des activités. (Ariane)

4.10.1 La perméabilité du temps de travail et le genre

La perméabilité du temps de travail mérite également d'être soulevée, car il y a des disparités importantes entre les participantes et les participants. Le temps personnel semble prendre une plus grande importance chez les femmes.

Quand je quitte le bureau, je ne pars pas avec mon ordinateur. Je ne pars pas avec mes dossiers. Dans mon ancien travail, j'avais un ordinateur portable. Parfois, je le trainais parce que je savais que j'allais peut-être devoir faire quelque chose pendant la fin de semaine. Tout cela c'était (soupir). C'est parce qu'à un moment donné tu ne décroches pas. C'est ça qui était problématique. Je n'arrivais pas... et il y a des gens qui sont bien là-dedans, mais moi j'ai vraiment besoin de ces deux moments dans la vie bien séparés. (Diane)

Le travail, c'est quand même super important pour moi. Je m'investie à fond quand je suis ici et moi aussi cela m'arrive de rester tard le soir et cela ne me dérange pas. Cela prend une place assez importante parce que j'y pense tout le temps, mais c'est quand même important pour moi d'avoir une vie de famille et d'avoir du temps pour moi. Je ne veux pas travailler 7 jours sur 7. (Florence)

De plus, les femmes envisagent le long terme plus facilement et se projettent plus dans le temps dans l'optique d'avoir une famille et de meilleures conditions de travail.

Encore là, je n'ai pas d'enfants, mais je vois ceux qui ont des enfants et leurs enfants ont l'air souvent malade. N'importe quoi un jour où ils font de la fièvre ils ne peuvent pas les envoyer en garderie. Je ne peux pas imaginer ce que ça serait si tu n'avais pas un milieu de travail aussi flexible, qui t'accorde des congés pour ces événements-là. (Émilie)

En comparaison, Charles considère que sa vision à long terme ne peut pas dépasser deux ans.

En effet, le discours est différent du côté des deux hommes rencontrés qui n'ont pas de difficulté à ramener du travail à la maison et qui envisagent davantage s'investir dans leur volet professionnel dans les années et les mois à venir.

Puis, je n'ai pas comme pas le droit de ramener du travail à la maison, mais j'aurais comme envie de le faire et de faire des choses, de regarder mes statistiques. (Benoît)

Ce n'est pas le cadre idéal pour le faire, parce que je te dirais que les meilleures idées elles ne me viennent pas dans le cubicle. C'est surtout le soir, chez-moi, c'est plus facile et cela me suit en dehors des heures de travail. [...] Parce que... là je suis pris dans une phase où je veux pousser le volet professionnel et je sais que cela va demander énormément de temps et d'énergie. Je suis rendu là. (Charles)

Dans le cadre de son travail, Charles dit ne pas vivre vraiment de stress. Son stress vient de ses nombreuses activités à l'extérieur du travail et de leur harmonisation.

4.11 Relations interpersonnelles

Les relations avec les collègues et le climat qui en découle ressortent clairement des entretiens comme essentielles. «L'équipe ici est fantastique. [...] Très ouverts, ils sont super. Ils...vraiment c'est une des atmosphères de travail le plus près de la perfection où j'ai travaillé.» (Charles)

La charge de travail compromet une partie de la collaboration dans l'équipe des communications numériques par le manque de disponibilité des gens.

Les seuls problèmes que l'on a, c'est au niveau de la disponibilité des gens. Tu veux leur dire que tu aimerais impliquer plus cette personne sur tel projet et on va te répondre que c'est impossible comme il y a d'autres choses à produire ou d'autres projets. (Ariane)

4.11.1 Rétention

Les relations interpersonnelles au travail et la dynamique d'équipe génère une opinion positive de ce milieu de travail et stimule la rétention.

On a la chance d'avoir une équipe qui est géniale. Je pense que c'est ça qui garde tout le monde ou qui fait en sorte que les gens reviennent après avoir quitté. (rire) (Ariane)

L'une des participantes pense changer d'emploi dans l'année courante. C'est d'abord la bonne entente avec ses collègues qui l'a fait rester aussi longtemps.

Cela fait trois ans que je suis ici. C'est l'entreprise pour laquelle cela fait le plus longtemps que je travaille. Sinon, habituellement je change après deux ans. [...] J'aime beaucoup les entreprises pour lesquelles je travaille. Si je n'aime pas cela, je ne reste pas. Ou je n'applique même pas. Je me rapproche des gens avec qui je travaille et après c'est cela qui fait que c'est difficile de se séparer. (Ariane)

Cela s'explique beaucoup par ses attentes par rapport à son emploi idéal et son besoin d'apprentissage.

Moi, depuis que je suis très jeune, mon but c'est de voyager avec mon travail. Ici, cela ne me permet pas de faire cela. [...] J'ai relativement appris ici et à un moment donné tu as fait le tour de la boîte. (Ariane)

4.11.2 Tensions et conflits

La qualité des relations interpersonnelles occupe une place primordiale afin d'apprécier son travail et de travailler dans une ambiance de qualité. Les conflits au travail affectent considérablement le climat de travail et représentent un obstacle important.

Il y a aussi que j'ai travaillé sur un projet super intéressant et il y avait deux personnes qui étaient fâchées de se l'être fait enlever. Ce n'était pas de ma faute, ce n'est pas moi qui décide sur quoi je travaille. Alors, quelque part, tu le sens que les personnes sont frustrées. Sans que ce soit très concret, mais elles t'en veulent pour quelque chose. (Florence)

Bien, c'est sûr que tantôt, je parlais du manque de transparence au niveau des processus d'embauche. C'est certain que cela a fait un petit peu un clan employés, chefs d'équipe, chefs de service. Cela fait un froid. (Émilie)

Cela m'est arrivé [de vivre un conflit au travail et l'autre personne] disait bonjour à tout le monde, mais moi c'était bête. Alors je me disais : «C'est beau l'ambiance de travail, on va dans le bon sens, on est à la bonne place!» (Benoit)

Pour Benoit, si ce conflit ne s'était pas réglé, il aurait envisagé quitter l'organisation. «À un moment donné, j'aurais peut-être préféré juste quitter. Je ne serais pas resté ou je serais allé ailleurs. »

4.11.3 Relations d'encadrement

Les relations entretenues avec leurs gestionnaires et leurs chefs d'équipe ont une importance considérable, surtout quand la relation permet de s'exprimer librement.

Mais le fait d'avoir cette liberté-là et de pouvoir m'exprimer, de pouvoir même m'obstiner avec mon patron sur cette décision, je l'apprécie. Ce n'est pas tous les gestionnaires qui sont ouverts à cela. (Ariane)

Le fait d'avoir le soutien de son gestionnaire et l'adhésion de celui-ci à une idéologie axée vers le changement et l'innovation en matière de communications numériques est souligné avec beaucoup d'importance par Ariane. Pour Émilie, c'est le soutien et l'équité au niveau de la répartition du travail qu'elle remarque.

Et bien nous, dans notre équipe, le changement est le bienvenu et nous aimons cela quand ça évolue. Lui il est là pour vendre nos idées et je l'apprécie. (Ariane)

Puis les chefs d'équipe nous supportent vraiment [dans la répartition du travail]. Souvent ils vont dire, écoute... bref c'est super le fun. On est vraiment comme pris en charge, pour l'instant c'est vraiment très drôle. Moi je n'avais pas connu ça! (Émilie)

4.12 Apprentissage

Le fait d'apprendre dans son travail, de développer de nouvelles connaissances et compétences est très important pour toutes les personnes rencontrées. Les relations au travail qu'ils développent leur permettent d'apprendre à travers le travail d'équipe et d'avoir accès aux connaissances nécessaires à leur travail. Les projets qui leurs sont attribués contribuent également à leur développement.

J'ai des belles relations qui se développent sur l'étage avec qui j'ai du plaisir à travailler. Cela m'apprend beaucoup par rapport à mon métier. Je développe des aptitudes au fur et à mesure que je suis impliquée dans des projets. Des belles expériences... j'ai du plaisir à travailler. (Diane)

Je n'aime pas le travail *brainless*, j'ai besoin de réfléchir puis de prendre des décisions. (Émilie)

La connaissance aussi. Je trouve cela important d'apprendre et cela va être comme cela pour un bon bout de temps. Puis, j'apprécie beaucoup de travailler avec tout le monde dans mon équipe. Je pense que c'est moi la plus chanceuse. Dans le fond, eux ils ont leurs projets, mais moi j'apprécie beaucoup cela parce que je travaille avec 10 personnes différentes et avec cela j'apprends énormément. Je prends le bon de tout le monde et le moins bon, je le laisse de côté. Alors ça je trouve cela super, parce que cela me montre les différentes méthodes de travail selon les différents types de projets. (Florence)

Outre le fait d'avoir des mandats stimulants où ils peuvent apprendre, le fait de travailler en équipe est apprécié. «Donc quand je travaille en équipe, je pense que c'est ce que j'aime le plus. D'être avec d'autres gens.» (Ariane)

Pour Ariane, l'apprentissage peut même compenser partiellement la progression de carrière : «Si tu n'as pas l'occasion d'évoluer en termes de postes, d'occupation, au moins que tu puisses le faire à travers ton travail dans les projets que tu fais.» (Ariane)

4.13 Comportement stratégique et communicationnel

Dans différents contextes, les jeunes travailleurs réfléchissent et agissent de façon stratégique dans leur milieu de travail. Cela s'incarne par des stratégies de pouvoir, visant essentiellement à assurer leur progression professionnelle.

Tu dois vraiment approfondir ta connaissance pour te positionner comme la personne ressource au sein de la boîte. (Ariane)

Puis, je me suis bâti une expertise dans le domaine de [la commandite] qui est assez récent étonnamment. (Charles)

Certains comportements plus ciblés dénotent également leur intégration de stratégies communicationnelles reliées à leur discipline, comme l'argumentation, l'écoute active, l'analyse de la dynamique d'un groupe et le questionnement.

Tu dois rencontrer tout le monde dans l'entreprise pour leur dire: maintenant on va procéder de cette façon et tu dois avoir de bons arguments tout en étant à l'écoute. Tu dois être prête à en laisser et à en prendre. (Ariane)

Puis parfois aussi, cela fait que les gens ont une pensée de groupe, donc ils ne voudront plus nécessairement penser au-delà de ce qui leur est proposé. Vous voulez ça bon on va vous le faire, mais il faudrait peut-être remettre en question à la place. OK, mais pourquoi vous voulez ça? Puis est-ce que c'est vraiment ce qui va répondre le plus à vos besoins? Mais je trouve que souvent il n'y a plus ce processus-là, parce que si le groupe va vers là, bien tu vas y aller aussi tout simplement. (Émilie)

4.14 Les diversités en présence

Dans le cadre de cette recherche, différentes formes de diversité sont à considérer comme la diversité culturelle, de genre et d'âge.

4.14.1 La diversité culturelle

La diversité culturelle n'est pas une réalité très présente dans les trois unités d'où proviennent les personnes rencontrées. Seule l'équipe des communications numériques comprend une certaine diversité culturelle. Les propos des participants qui vivent cette diversité culturelle au quotidien avec leurs collègues de travail sont très positifs.

Parce que l'un de nos intérêts ici dans l'équipe c'est les voyages, alors en ayant cet intérêt-là en commun, tu es content qu'il y ait une diversité culturelle au sein de ton équipe. Cela te permet de parler de pleins de choses et tu peux avoir des points de vue qui sont différents tant que tu es respectueux envers chaque culture c'est correct. Il n'y a pas de dénigrement entre les cultures. On a un Libanais, un Africain, un Grec, un Russe, des Français on en a beaucoup, des Belges. C'est pas mal ça, mais c'est quand même une belle diversité. (Ariane)

Par contre, ce n'est pas une réalité dans toutes les équipes comme Diane, des communications internes et institutionnelles, le souligne.

Sinon, au niveau de diversité culturelle, il n'y en a pas beaucoup à Québec Pro-Service en général. Je pense qu'ils travaillent sur un plan d'égalité à l'emploi, quelque chose de plus formel, mais il n'y a pas beaucoup de diversité sur l'étage honnêtement. (Diane)

4.14.2 La diversité de genre

La majorité des personnes qui travaillent sur l'étage des communications sont des femmes comme elles sont majoritaires dans le milieu des communications. L'unité des commandites est davantage moitié-moitié au niveau du genre, mais ce n'est pas le cas pour l'unité des communications internes et institutionnelles et des communications numériques et interactives.

Dans l'unité des communications internes et institutionnelles, la diversité de genre est presque absente.

Bien la première idée qui me vient en tête, c'est le genre. Il n'y a qu'un seul homme dans notre équipe sur une douzaine. [...] Mais non, il n'y a pas beaucoup de diversité à Québec Pro-Service. (Diane)

4.14.3 La diversité d'âge

La réaction des gens plus expérimentés à Florence, une des plus jeunes participantes, souligne certaines différences au niveau de la diversité d'âge et du degré d'expérience en emploi.

Il y en a dans mon équipe qui sont de niveau senior et cela fait vraiment longtemps qu'ils font leur travail. Je ne sais pas comment dire cela... ce n'est pas méchant, mais c'est juste qu'ils savent tellement ce qu'ils font que les questions de base peuvent être mal perçues. Tu le sens dans leur façon de réagir... dans leur non-verbal. [...] Surtout qu'il y a une grande différence d'âge entre nous autres. Moi je suis la plus jeune, j'ai 24 ans, mais la plupart on plus entre 40 et 55 ans. (Florence)

Cette importante différence d'âge en l'absence de personnes entre les deux groupes d'âge accentue certains écarts générationnels, entre autres en ce qui concerne les nouvelles technologies de l'information et des communications et les médias sociaux.

Comme je te disais, il y a des gens plus âgés et des gens plus jeunes, mais il n'y a pas grand monde dans le milieu si on peut dire! Bien, il y a quelqu'un qui a 37 ans, mais sinon cela va dans la quarantaine. [...] Pour l'âge, moi c'est sûr que des fois il y a des écarts entre les générations dans les façons de penser... [...] Bien, les changements comme les médias sociaux, cela a été accepté, mais c'est seulement quelques personnes qui sont moins à l'aise. Mais il n'y a pas une censure, il n'y a pas de

fermeture à ces nouveautés. C'est juste, certaines personnes qui sont... pas nécessairement moins ouvertes, mais qui ne connaissent pas. (Diane)

Pour Benoit, c'est au moment de discuter de sujets personnels reliés à certains temps de la vie, comme la famille, où il a de la difficulté à suivre les conversations.

Bien dans leurs histoires de bébés, je suis assez perdu. Quand ils commencent à parler de trucs d'enfants, cela arrive que je suis un petit plus perdu. Ce n'est pas généralisé, car ils sont quand même assez jeunes dans l'ensemble et cela aide. (Benoit)

4.15 Sources de motivation

Le domaine du travail, que ce soit les médias sociaux, la commandite ou la publicité revêt un caractère central pour les jeunes diplômés afin de s'y développer professionnellement et de susciter leur motivation.

Bien le côté créatif, le côté aussi très multiplateforme: qu'une campagne puisse se décliner sur différents médias que ce soit le web, l'imprimé, l'affichage. Je sais que même encore là, c'est de la publicité et que c'est très très superficiel, mais en même temps, c'est un domaine qui m'a toujours intéressée et passionnée. (Diane)

C'est sûr que travailler par projets cela vient plus me stimuler. On a des supers beaux projets en ce moment (Émilie)

À l'opposé, le degré de motivation de jeunes travailleurs est affecté par la lourdeur des processus d'approbation. «C'est au moment où tu te rends compte que mettre en place une idée c'est extrêmement long que cela devient plate.» (Ariane)

4.16 Tâches

Certaines tâches ne sont pas aussi appréciées que d'autres. Benoit parle de projets de corridors pour les tâches techniques, comme la mise à jour des visuels pour différents sites internet.

Nous les conseillers on a deux types de tâches. On a des tâches qu'on appelle maintenance/évolution et on a des tâches projets. Les tâches maintenance/évolution c'est vraiment de l'intégration de contenus sur les sites web, du suivie de pubs, c'est très très... tu sais ce que tu as à faire, tu le fais puis ce n'est vraiment pas «challengeant». Les projets sont beaucoup plus stimulants, puis moi c'est sûr que j'ai la chance de travailler principalement sur projets. Je dirais 70/30. (Émilie)

4.17 Organisation du travail

L'organisation du travail au sein des équipes varie, tout comme la charge de travail. Dans l'équipe des communications numériques où la charge de travail est très élevée, la planification des heures de travail est très présente.

Toutes les semaines, on rencontre notre chef d'équipe le lundi, puis elle me dit: voici ce que tu as cette semaine et on a une planification qui est faite qu'on peut consulter tout le temps. Dans le fond, à chaque début de semaine, moi je sais que j'ai 8 heures à passer sur ce projet-là, 5 heures sur l'autre. J'ai 6 heures pour autre chose. Alors, ça me fait une semaine de X nombres d'heures. [...] Mais encore là, c'est sûr que si je compare avec l'agence où je travaillais. Mais des fois, je regarde les assignations des concepteurs, ils ont 50 heures pour faire des trucs qu'en agence, parce que tu es payé à l'heure, vont être faites en 10 heures et le résultat va être le même. Mais quand tu as le temps, tu le prends ton temps. Bon, cela peut être un avantage, ça peut être vu comme un avantage pour certain, mais moi je trouve qu'on perd un peu de temps. (Émilie)

Les autres, ils ne sont pas... nous on est particulièrement en évolution déjà avec la manière dont c'est structuré. Par exemple, les graphistes ou les communications corporatives qui sont là-bas dans la section bleue, eux autres, peu importe le temps que cela prend, ça ne change pas grand-chose. (Benoit)

De plus, afin de mieux gérer leur volume de travail et l'apprentissage organisationnel, l'unité a développé une plate-forme Wiki qui permet à chaque personne de colliger l'information utile à la réalisation de certaines tâches. Ainsi, chaque personne peut consulter cette source d'informations au moment où elle rencontre un problème et bénéficier des connaissances accumulées sur cette plate-forme. Émilie avance qu'elle a «rarement vu des leçons apprises aussi bien gérées.»

Malgré tout, elle considère qu'il y a des pertes de temps importantes dans son unité de travail. «Personnellement, je trouve qu'il y a beaucoup de pertes de temps. On est assigné parfois douze heures sur un truc qui en prend quatre.» (Émilie)

L'autonomie est importante pour les jeunes travailleurs et l'ensemble des jeunes rencontrés se disaient satisfaits à ce sujet. Ce constat s'explique par la nature même du travail de certains et l'organisation du travail. Les travailleuses de l'unité des communications internes et

institutionnelles étaient également en mesure d'apprécier la différence entre l'ancien et le nouveau mode de gestion émanant de leur nouvelle gestionnaire.

Les gens sentent qu'ils ont plus de liberté et qu'ils sont moins opprimés. (Diane)

Ce n'est pas la personne en tant que telle que nous n'aimions pas, c'était le style de gestion qu'elle avait. Tu jaisais avec elle cinq minutes de sa fin de semaine et elle était super gentille, mais c'était sa façon d'être avec nous qui était vraiment directionnelle que l'on n'appréciait pas. (Florence)

Au niveau des relations entre les différents départements et unités d'affaires de l'organisation, il existe certaines frictions. Parfois, cela relève d'un flou dans l'organisation du travail, d'une segmentation entre les différentes fonctions des unités ou d'un manque de consultation dans des projets qui impliquent différents départements.

Nous sommes de la commandite et normalement, dans certaines entreprises, ce sont des départements intégrés. Commandite, publicité, gestion de produit, tu sais c'est du marketing. Ici, on a un département de commandites, on a un département de publicité et on a un département de marketing. Alors si moi je parle à un chef de produit, lui il travaille sur le produit lui-même et quand il a fini, c'est envoyé à la publicité parce que c'est eux qui s'en occupent. Normalement, tu vois rarement cela dans les entreprises que ce soit aussi segmenté. [...] Les difficultés au niveau du travail et de l'organisation du travail ont vraiment eu lieu avec les autres: les autres étages, les autres présidences, les autres entités de Québec Pro-Service. (Charles)

Cela limite les projets qu'on peut lancer; cela met des freins à certains trucs qu'on voudrait proposer. Il y a des unités d'affaires qui font leur petite affaire sans demander l'avis de personne. Quand c'est fait et qu'ils ont des problèmes avec ça, ils viennent nous voir. Mais, il aurait peut-être fallu demander l'avis des autres avant! Est-ce qu'en étant que Québec Pro-Service, on peut se demander ce qu'on peut faire et non pas en tant qu'unité d'affaire? Alors c'est sûr que cela pose parfois des problèmes. (Émilie)

4.18 Le réseau personnel et l'insertion

Au fil des entretiens, plusieurs éléments font ressortir un thème transversal; le réseau personnel et les gens que les jeunes connaissaient dans l'entreprise avant leur embauche. En effet, plusieurs connaissaient déjà quelqu'un avant leur embauche d'une façon ou d'une autre.

Donc j'ai vu le poste ici qui s'est ouvert et je connaissais déjà quelqu'un dans l'équipe puis j'ai appliqué. (Ariane)

Bien moi j'ai un collègue à la maîtrise avec qui je travaillais pour l'agence et lui m'a dit qu'il avait un client chez Québec Pro-Service qui cherche à combler un emploi. Ce serait l'un que tu regardes cela, ils vont peut-être t'appeler. Effectivement, ils m'ont rappelé ce soir-là. (Charles)

Cela a super bien été, car à la base j'avais déjà un ami qui travaillait ici, comme chargé de projet. Donc c'est sûr que cela a facilité mon intégration. (Émilie)

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente la discussion soulevée par les résultats à la lumière des connaissances préalables à la recherche, telles que présentées dans le cadre théorique, et des questions et objectifs qui ont guidé notre travail. À titre de rappel, la question générale qui fonde ce mémoire est la suivante : Comment les relations développées en milieu de travail par des jeunes diplômés en processus d'insertion professionnelle contribuent-elles à la construction du sens du travail et à leur bien-être au travail? Il sera donc question de l'individu et de sa représentation de lui-même, très orientée vers sa propre personne.

Nous parlerons dans cette section du JE, en majuscules, pour dépersonnaliser cette manière de se situer dans le monde des participantes, participants à notre étude. Ce positionnement individualiste a été l'une des principales révélations de notre recherche. En effet, il détermine les éléments considérés par les jeunes en fonction de ce qui est le mieux pour eux dans l'intensité du moment présent. Les différents mouvements spatiaux de changement d'emploi et d'apprentissage sont reliés à une temporalité en lien étroit avec un passé frais à la mémoire et l'avenir qui se dessine. Ces deux impulsions sont constamment rapportées à des besoins individuels de construction identitaire ou de bien-être. Cette centration sur soi entraîne un regard particulier sur l'insertion professionnelle, une projection individualiste dans le temps et une prise en compte limitée de l'entité organisationnelle ou du collectif de travail comme éléments déterminants de l'avenir professionnel. Ainsi, le JE sera présenté comme référent pour situer la perception des participantes, participants par rapport à la réussite ou aux difficultés de leur insertion sur le marché du travail. Nous ouvrirons aussi sur les impacts possibles de cette construction du JE sur la santé des jeunes professionnels, sur le fonctionnement de l'organisation et des trois unités où œuvrent nos participants.

Les questions spécifiques trouveront réponse au fil du texte, dans les différentes sous-catégories présentées.

5.1 Le JE comme référent

Dans le cadre de leur insertion professionnelle, les jeunes diplômés rencontrés se positionnent d'abord par rapport à leurs besoins et leurs priorités. En effet, la place et l'importance des relations dans leurs propos transparaissent dans leurs discours sans qu'elles ne semblent remarquables aux yeux même des jeunes rencontrés. Les participantes, participants ne font aucun lien explicite entre les relations qu'ils entretiennent et leur insertion professionnelle.

Leurs actions et leurs questionnements sont principalement orientés dans une perspective de développement, surtout professionnel, et le sens qu'ils accordent au travail semble concentré dans cette optique. Ce résultat est cohérent avec les six facteurs qui composent un travail qui fait sens relevés par Morin (2008), même si les occasions d'apprentissages, l'autonomie, la reconnaissance et les relations interpersonnelles intéressantes sont davantage représentées que la rectitude morale et l'utilité sociale du travail.

D'une part, cela s'explique du fait que peu d'entre eux envisagent rester dans leur travail actuel à moyen ou à long terme. À l'instar des écrits de Riverin-Simard (1984), nos résultats semblent confirmer que les jeunes adultes rencontrés sont particulièrement préoccupés par la découverte de soi et l'exploration de plusieurs emplois semble contribuer à cet exercice. Pour plusieurs participantes, participants, leur emploi actuel est une étape dans leur carrière et non pas une destination finale. La multiplicité des expériences d'emploi leur permet de mieux cibler ce à quoi ils aspirent. Leurs interactions et les interprétations qu'ils dégagent de ces rencontres orientent leur parcours (De Queiroz, 1997). Ainsi, les relations interpersonnelles qu'ils vivent au travail contribuent à leur bien-être au travail, mais leurs propos ne vont pas plus loin. Nous pensons que cela s'explique en partie par l'absence de conflits au travail, car ce sont les deux personnes qui ont vécu des tensions ou des conflits au travail qui ont le plus parlé de l'importance de la qualité des relations.

D'autre part, la planification de l'insertion en emploi est généralement orientée vers un domaine de travail ou une certaine spécialité en communication, mais elle ne semble pas l'être en fonction des organisations ou de leurs activités (Trottier, Laforce et Cloutier, 1999). Par exemple, Émilie a quitté le milieu de la gestion de projet à cause de ses conditions de

travail difficiles, mais c'est également cette expérience qui l'a décidée à continuer dans ce domaine comme elle y prend plaisir. Aujourd'hui, après avoir essayé un poste moins relié à la gestion de projet, elle aspire à retourner dans cette spécialité. Elle pense pouvoir occuper un poste plus élevé qu'auparavant avec sa maîtrise en poche et ainsi avoir de meilleures conditions de travail. De la même manière que Gauthier (2008), notre recherche relève que les départs volontaires de jeunes diplômés s'attribuent davantage à une incompatibilité par rapport à leurs attentes professionnelles et à leur emploi qu'à une caractéristique générationnelle. En effet, deux participantes de la génération Y souhaitent rester à l'emploi de Québec Pro-Service, ce qui va à l'encontre des caractéristiques générationnelles axées vers la mobilité (Goudreau, 2009).

Tel qu'anticipé, les attentes des jeunes travailleurs sont élevées face à leur satisfaction au travail et à l'utilisation de leurs apprentissages au moment de s'insérer en emploi (Riverin-Simard, 1984). Selon nos participantes, participants, le milieu académique, sans nécessairement encourager ce niveau élevé d'attentes, ne semble pas très proactif dans la sensibilisation au sujet des difficultés d'insertion en emploi dans le milieu des communications.

Nous observons par ailleurs que les jeunes diplômés rencontrés ne sont pas passifs face à leurs attentes. Ils sont réellement des acteurs de leur insertion, conscients d'évoluer dans un monde contraignant (Lefresne, 2003). Ainsi, plusieurs stratégies sont déployées par les jeunes travailleuses et travailleurs afin d'atteindre leurs objectifs professionnels. L'implication parascolaire et l'implication politique sont des moyens auxquels ont recouru les deux hommes rencontrés. Cela dénote certaines différences de genre dans les modalités d'insertion professionnelle, car ce ne sont pas des stratégies utilisées par les jeunes femmes. Les participantes rencontrées ont davantage travaillé pendant leurs études, ce qui semble avoir été aidant pour se positionner sur le marché de l'emploi et préparer le terrain. Au niveau académique, les études à la maîtrise d'Émilie et de Charles sont nommées comme un moyen de se démarquer sur le marché du travail. Ces stratégies relèvent d'une prise de pouvoir sur leur parcours d'insertion afin de lui insuffler une direction (Louart, Duyck et Vilette, 2010).

Pourtant, l'aspect relationnel de la démarche d'obtention d'emploi est laissé dans l'ombre. Notre recherche révèle que quatre personnes connaissaient déjà des gens au sein de l'organisation avant leur embauche. Comme le rappelle Burt (1992), le réseau personnel est central pour le succès professionnel et nos entretiens soutiennent cette idée. Les jeunes professionnels rencontrés ont reconnu que cela les a aidés à différents niveaux, que ce soit pour l'intégration en emploi, une référence en entrevue ou encore pour de l'information interne privilégiée sur un besoin urgent de main-d'œuvre. Ces informations relatives aux réseaux socioprofessionnels, qui nous apparaissent importantes dans le processus d'insertion professionnelle, se glissaient au fil des entretiens sans que les participants ne s'y arrêtent ou paraissent y prêter une importance particulière. Nous avançons que les réseaux sociaux sont tellement intégrés dans leur vie et leur réussite professionnelle, qu'ils ne sont plus tellement conscients de l'utilisation qu'ils en font. Cela semble nourri par leur grande connaissance des nouvelles technologies de l'information et de communication et de leur utilisation des réseaux sociaux.

5.1.1 La reconnaissance comme miroir de soi

La place qu'a pris le thème de la reconnaissance dans nos entretiens souligne encore l'importance des relations au travail et du regard des autres comme miroir de soi.

En effet, de leur propre aveu, les commentaires et les conversations au sujet de leurs habiletés et des éléments qui les distinguent leur ont souvent permis d'apprendre sur eux-mêmes (Myers et Myers, 1990). La reconnaissance de leurs bons coups et de leurs forces individuelles par leur gestionnaire et leurs collègues est importante pour confirmer les particularités individuelles et nourrir la construction identitaire (Dejours, 1993).

Sans la reconnaissance de soi à travers le regard des autres, la construction de soi ne peut pas se produire (De Gaulejac, 2006a). Ce principe établi dans la littérature est confirmé dans les témoignages recueillis auprès des jeunes travailleurs qui sont dans une période charnière dans leur processus de construction identitaire (Houde, 2005 ; Parks, 2000).

5.1.2 Construction identitaire

Notre recherche confirme que le travail reste un lieu central pour la construction identitaire, son utilité sociale et pour déterminer l'orientation de sa vie (Gehin, 2010).

Ainsi, ce besoin d'exploration du jeune adulte s'incarne par des propos qui valorisent la diversité des expériences professionnelles en début de carrière (Riverin-Simard, 1984). Pour la plupart des personnes rencontrées, tout est bon dans la mesure où cela permet de se développer et de clarifier ce que l'on veut. Le moment présent est donc vécu constamment en regard de l'avenir fondé sur leurs propres ressources individuelles. Ces projections professionnelles s'inscrivent dans le court terme (moins de deux ans) et au plus dans le moyen terme (de deux à cinq ans). Cette tendance se retrouve dans la majorité de nos entretiens, malgré quelques nuances au niveau du genre dont il sera question dans la section 5.5.

D'un côté, trois participants orientent leur parcours professionnel en fonction d'un cumul d'expériences variées. Ariane, qui se décrit comme une personne qui aime le changement, cherche à quitter son emploi actuel afin de vivre d'autres expériences et d'orienter sa carrière vers l'international. Charles voit la période où il se trouve comme un tremplin vers des emplois plus prestigieux. Il valorise sa vie professionnelle et considère que sa maîtrise lui sert de tremplin dans ce parcours. Émilie se dit ambitieuse et cherche à progresser professionnellement en complétant une maîtrise en même temps que son travail.

De l'autre côté, les trois autres sont plus centrés sur leur bien-être personnel au travail afin de déterminer leur choix professionnel pour rester ou partir. Diane veut plus de temps pour sa vie personnelle, car elle sait qu'elle ne veut plus travailler de très longues heures avec un horaire variable. Florence apprécie l'expérience qu'elle gagne actuellement et les conditions associées à l'organisation. Benoit aime pouvoir aider les autres par son travail et cette particularité, qu'il retrace dès son plus jeune âge, l'amène à considérer son bonheur au travail comme une caractéristique essentielle afin d'être heureux comme personne.

Parallèlement, ce que les jeunes professionnels racontent pour parler de leurs choix actuels repose sur leurs expériences passées et l'interprétation donnée à ces événements dans la construction de leur identité. Pour certaines participantes, il s'agit d'expériences de travail avec des charges de travail trop lourdes ou des conditions trop pénibles dont elles voulaient s'éloigner (Émilie, Diane). De son côté, Florence désire avoir un travail avec de bonnes conditions afin de prioriser sa vie personnelle, car elle attribue une partie du divorce de ses parents au fort investissement professionnel de son père. En partageant certaines expériences significatives, les participants pouvaient ainsi expliciter certains liens entre des événements de leur vie et ainsi raconter leur histoire personnelle (Dubar, 2010).

5.1.3 Vivre pour Apprendre

Notre recherche révèle que l'apprentissage est un pilier d'un travail qui fait sens pour les jeunes travailleuses et travailleurs diplômés, peut-être davantage qu'à d'autres moments dans la vie du fait que la découverte du marché de l'emploi y est primordiale.

Ce besoin d'apprentissage continu et d'exploration est nourri par le discours dominant qui valorise la flexibilité du travailleur afin de suivre les fluctuations des impératifs économiques (Paquet et Najem, 2005). Parks (2000) attribue cette réceptivité au discours économique néolibéral au fait que les jeunes travailleurs sont dans une période où ils sont plus sensibles aux pressions de leur environnement étant plus vulnérables face à leur identité. Ce rapprochement relève de notre analyse, car il n'a pas été explicité dans les témoignages recueillis.

Dans cette optique, la meilleure façon de se maintenir sur le marché du travail c'est d'être mobile. L'apprentissage, autant l'assimilation rapide en entreprise qu'à travers l'éducation continue, semble devenir un marqueur d'employabilité pour l'individu. Pour les gestionnaires rencontrés, une variété d'expériences est également un indicateur d'adaptabilité et ils soulignent l'importance du développement des compétences tout au long de la vie active, autant pour leurs employés que pour eux-mêmes.

L'importance de l'apprentissage rejoint une caractéristique d'un travail qui fait sens et un enjeu central à la période du jeune adulte (Morin, 2008; Riverin-Simard, 1984). La période du jeune adulte est très active afin d'appliquer les différentes notions apprises pendant la formation académique (Riverin-Simard, 1984). Cette tendance était particulièrement présente au moment de la réalisation des entretiens et l'apprentissage était un facteur clé afin d'envisager rester dans l'organisation ou la quitter.

Par exemple, Ariane envisage partir parce qu'elle a fait le tour de la boîte et qu'elle considère avoir appris ce qu'elle voulait. La même chose s'est passée pour Diane et Émilie qui ont quitté leur ancien emploi, entre autres parce qu'elles n'y apprenaient plus suffisamment. Ainsi, tant qu'ils considèrent être en apprentissage et se développer, le réflexe de vouloir regarder s'il existe mieux ailleurs semble moins présent.

5.1.4 L'urgence d'agir

Globalement, il se dégage des résultats une impression de vitesse, de vouloir tout saisir du moment présent et d'être en même temps en train de se projeter vers l'avant. L'important ce n'est pas de se poser et de réfléchir à la direction à prendre, mais de se déplacer, d'apprendre et de corriger sa direction au fur et à mesure. Pour les jeunes adultes, il s'agit de la meilleure façon de mieux cerner ce qui répond à leurs attentes (Riverin-Simard, 1984).

Ainsi, cette course professionnelle vers le dépassement de soi serait également reliée au degré élevé de scolarisation des jeunes adultes rencontrés, comme ils sont plus enclins à valoriser la réalisation de soi comme finalité du travail (Mercure et Vultur, 2010). Lefresne (2003) avance que l'expérience en emploi, autant que le diplôme, est un signe de productivité pour les employeurs qui recrutent. Le degré de performance de leur insertion est donc lié à leur capacité à gagner de l'expérience diversifiée et pertinente dans leur domaine. Nos entretiens révèlent que ces différentes expériences deviennent des moyens ou des modes de protection contre l'incapacité de se trouver un emploi ou encore de s'y maintenir.

Cela rejoint les propos d'Ehrenberg (2000) qui envisage les fondements de notre socialisation comme étant axés vers la responsabilité et l'initiative de l'individu. Nous pensons que cela

contribue fortement à nourrir le besoin de dépassement de soi présent dans nos entretiens et la forte présence de mécanismes d'insertion individuels.

5.1.5 Le cumul d'activités ou la santé?

Dans un autre ordre d'idée, il y a une tendance lourde chez les participantes et participants rencontrés au dépassement de soi, marqué par la rapidité au niveau de la mobilité professionnelle et de l'apprentissage. À cela s'ajoute un volume et une charge d'activités importantes qui ne semblent pas un phénomène nouveau pour eux. Par exemple, quelques participantes occupaient déjà un emploi étudiant pendant leurs études. Deux d'entre-elles, Ariane et Émilie, occupaient même un emploi à temps plein tout en étudiant à temps plein, tandis que Florence travaillait à temps partiel. Aubert (2003) avance que cette norme d'hyper productivité à atteindre et à maintenir incarne le reflet des changements actuels où l'urgence et un degré d'activité élevé deviennent la norme.

Pour ces jeunes femmes, leur emploi actuel est donc vu comme une période de plus grande liberté, car elles peuvent faire des activités en dehors du travail n'ayant plus de travaux scolaires ou de cours qui les attendent. Elles ont maintenant du temps libre, chose qu'elles n'avaient pas auparavant, et l'impression de pouvoir enfin vivre.

Pourtant, ce n'est pas le cas pour tout le monde. Même si Émilie a également perçu la transition vers une vie moins mouvementée, elle ne semble pas avoir pris le même type de décision axée sur le loisir. Elle utilise ce nouveau temps libre pour maintenir un degré d'activité élevé en étudiant dans un programme de maîtrise à temps partiel parallèlement à son emploi à temps plein.

Plus largement, ce rythme de vie très actif pose certaines questions par rapport à l'état physique et mental dans lequel les jeunes travailleuses et travailleurs diplômés arrivent sur le marché du travail et s'y maintiennent. De la même manière que Ledoux et Laberge (2012) ont recensé une fatigue chronique par biomarqueurs chez les étudiants de 19 à 21 ans qui travaillaient en même temps que leurs études, nous nous questionnons sur la possibilité d'une fatigue chronique des jeunes travailleuses et travailleurs étant donné l'énergie demandée pour

maintenir cette cadence pendant plusieurs années. Ce questionnement est renforcé quand on observe que certains participants semblent opter pour le maintien de cette cadence alors même que les conditions objectives de leur emploi régulier leur permettraient d'opter pour un mode de vie moins intense.

Que faut-il penser ou comprendre de ce besoin de stimulation constante? Ces besoins de changements professionnels et de développement peuvent générer, à moyen et à long terme, des facteurs contribuant à l'épuisement professionnel. En effet, ce sont souvent les personnes qui ont les plus grandes capacités d'adaptation qui sont portées à dépasser leurs limites et à s'exposer à un plus grand risque d'épuisement professionnel (Forest, 2007).

Ces questionnements restent entiers puisque nos participantes et participants n'ont pas manifesté de signes de fatigue ou d'épuisement. Il est possible que ces retombées s'inscrivent sur une plus longue période, ce qui représente une limite de notre recherche.

5.2 Le rejet du JE sur le marché du travail

Ces questionnements par rapport à la santé mentale mettent en évidence d'autres enjeux reliés à la santé psychologique, mais cette fois en lien avec l'incapacité de s'insérer en emploi après la diplomation.

5.2.1 Souffrance identitaire

L'incapacité de s'insérer en emploi dans le domaine auquel on aspire peut entraîner une remise en question de soi et de la souffrance. La capacité de se projeter dans le temps vers l'avenir devient difficile, faute de pouvoir élaborer une orientation pour sa propre vie et de concevoir son utilité sociale (Gehin, 2010).

Nous croyons que le besoin de vitesse face à l'insertion en emploi est un moyen d'éviter une partie des souffrances reliées à la période du «choc de la réalité», qui est marquée par une perte de repères, au moment de se trouver un emploi dans son domaine (Louis, 1980 ; Nault,

1999 ; Van Maanen et Schein, 1979). En effet, la souffrance reliée à la non-reconnaissance de son identité, de sa validité de travailleur, amène certains jeunes à vivre de la détresse.

C'est l'entretien de Benoit qui exprime le mieux cette période difficile et la souffrance qui est reliée à cette transition difficile entre l'université et le marché de l'emploi. La perte d'espoir en l'avenir, le stress et la confusion dans son identité professionnelle étaient présents au moment où il était chez-lui à attendre une réponse qui n'arrivait pas pour les nombreux curriculum vitae envoyés (Guédon, 2000). Plusieurs passages de son entretien pendant cette période évoquent des symptômes dépressifs⁶ : l'humeur dépressive, une diminution marquée d'intérêt envers ses activités et des périodes d'hypersomnie (American psychiatric association, 1996). Étant donné qu'il n'a pas consulté un professionnel de la santé à ce sujet, nous ne pouvons aller plus loin. Malgré tout, ces éléments restent troublants étant donné son passé très actif dans différents projets et sa nature allumée et énergique.

La détresse exprimée par Benoît s'explique, entre autres, par l'incapacité d'être reconnu dans son nouveau rôle de travailleur et par une remise en question de soi à travers l'incapacité de déployer son identité de travailleur (Houde, 2005 ; Trottier, Laforce et Cloutier, 1999). Une relation d'accompagnement dans cette période difficile aurait possiblement permis de diminuer la souffrance qu'il a vécue, mais il n'y a pas eu accès ou n'a pas tenté d'y avoir accès (Houde, 2005). Encore une fois, ce témoignage révèle la précarité relative dans laquelle se trouvent les jeunes dans leur parcours d'insertion, chaque transition les privant d'un soutien organisé, pris en charge par les milieux de travail. C'est encore la capacité de prévention en santé au travail qui est mise en question par la mobilité constante des travailleuses, travailleurs et des périodes de non-emploi difficiles à éviter.

⁶ Selon le DSM-VI-TR, au moins cinq symptômes doivent avoir été présents pendant une période de deux semaines et représenter un changement par rapport au fonctionnement antérieur. La personne doit aussi avoir un des symptômes suivants : humeur dépressive et/ou perte d'intérêt et de plaisir. Les autres facteurs sont : perte ou gain de poids, insomnie ou hypersomnie, agitation ou ralentissement psychomoteur, fatigue ou perte d'énergie, sentiment de dévalorisation ou de culpabilité, diminution de l'aptitude à penser, se concentrer ou prendre des décisions et des pensées de morts récurrentes.

5.3 L'organisation

Dans cette optique, les structures organisationnelles et les relations créées au travail offrent de nouvelles opportunités aux participantes et participants afin d'obtenir de la reconnaissance et de déployer leur identité au travail. Au niveau organisationnel, les procédures d'accueil et le sentiment d'appartenance à l'équipe contribuent au sens du travail des jeunes travailleuses et travailleurs rencontrés. Ces facteurs seront d'abord traités globalement, puis spécifiquement selon les différentes unités de travail et certaines particularités saillantes.

En effet, notre recherche nous a permis d'identifier de la reconnaissance à différents niveaux. La reconnaissance verticale était présente dans les trois unités à travers l'affectation à des projets spéciaux, la prise en considération de la charge de travail et la mise en relief des bons coups en équipe (Brun et Dugas, 2005). L'organisation pratique aussi de la reconnaissance auprès de ses nouveaux employés par la présence de la journée d'accueil de l'organisation (*Ibid*). Même si la journée d'accueil et l'ensemble du processus d'intégration prévu par les ressources humaines n'ont pas été suivis par les participantes et les participants, ces initiatives sont vues d'un œil très favorable. Pour eux, cela dénote l'intérêt de l'organisation envers ses nouveaux employés (Brun et Dugas, 2005). Ceux qui ont suivi le processus d'intégration se sont sentis soutenus et ils considèrent que c'est un avantage de la grande organisation qui a des ressources pour accompagner ses employés, répondre à leurs besoins d'intégration et de connaissance de l'organisation et de sa structure (Jablin, 2000).

5.3.1 L'unité des communications numériques et interactives

L'unité des communications numériques et interactives est celle où nous avons amassé le plus de données, entre autres parce que le gestionnaire de cette équipe a agi comme pivot dans notre accès à l'entreprise et nous a accordé un long entretien sur la situation de son équipe, l'organisation et sa vision de l'insertion des jeunes professionnels. Selon nos entretiens, cette unité est perçue comme une unité enviable chez Québec Pro-Service, un endroit où il est agréable de travailler à cause de son climat de travail et du sentiment d'appartenance de ses membres envers l'équipe.

Morin (2008) nous rappelle que l'un des quatre facteurs d'un travail qui fait sens repose sur des relations interpersonnelles intéressantes, marquées par la complicité et de bonnes relations. Dans l'équipe des communications numériques, l'appartenance à l'équipe a un effet très positif sur la qualité des relations interpersonnelles au travail. À ce niveau, l'unité possède donc une force d'attraction importante étant donné sa capacité à répondre aux besoins relationnels de ses membres (Landry, 2007).

D'abord, cela s'explique par les caractéristiques démographiques et psychologiques des membres qui sont généralement plus jeunes qu'ailleurs dans l'organisation, branchés sur les nouvelles technologies et très ouverts à la diversité culturelle. Selon les propos des participants, la collaboration et l'efficacité sont des valeurs fondamentales de l'unité et sont essentielles afin de bien y fonctionner. Nous croyons que cette ressemblance au niveau des valeurs et certaines caractéristiques reliées à l'homophilie de statut comme l'âge, l'éducation et l'occupation professionnelle, contribue à stimuler la cohésion de l'unité et le sentiment d'appartenance (Lazarsfeld et Merton, 1954 ; Thompson, 2003).

Ensuite, l'unité semble avoir une culture différente, car elle fonctionne comme une agence au sein de Québec Pro-Service. Leurs tâches en elles-mêmes génèrent une vision commune axée sur l'innovation et le changement des façons de faire de l'organisation pour y intégrer les nouvelles technologies de l'information et des communications. Étant donné le besoin très présent de stimulation, d'apprentissage et d'innovation des jeunes travailleurs, cela est non-négligeable pour la capacité de l'unité à répondre à leurs besoins d'œuvrer dans un certain rythme et de répondre à leurs objectifs de développement (Morin, 2008 ; Petit, 2008).

De plus, le prestige de l'unité au sein de Québec Pro-Service est alimenté par ces éléments en plus de l'être par la réputation positive de son équipe amusante et dynamique (Wilson et Hanna, 1993). Ce commentaire positif envers l'équipe et son attrait rejoint l'explication des participantes œuvrant dans cette unité et permet sans doute d'expliquer le retour de certaines personnes dans l'organisation après avoir exploré un autre milieu de travail ainsi que la participation d'anciens employés aux activités sociales organisées par les employés encore en

poste. De plus, il s'agit de l'unité la plus active pour les rencontres sociales à l'extérieur du travail.

Par contre, nos entretiens ont révélé qu'il pouvait parfois y avoir un manque de transparence entre la gestion et les employés dans cette unité. Au moment de la collecte de données, une participante a mentionné qu'il y avait une situation ambiguë face à un processus d'embauche et que les employés n'avaient pas reçu de réponses à leurs questions.

Cette absence d'information était interprétée comme un manque de transparence de la part de leurs supérieurs et a influencé négativement le sens accordé au travail au niveau de la rectitude morale, l'équité et la collaboration (Morin, 2008). Cela s'incarne par une certaine structuration en clans des employés versus les membres de la gestion.

Malgré tout, la collaboration entre les employés de l'équipe reste marquée. C'est au moment d'interagir avec les autres unités de l'organisation que cela devient plus ardu. En effet, nos entretiens révèlent plus de tensions et de frictions autour des projets qui impliquent d'autres unités d'affaires de Québec Pro-Service ne partageant pas toujours la même vision et les mêmes objectifs. Nous croyons que cela s'explique de manière structurelle par le rôle-conseil attribué à l'équipe de communication numérique qui peut être perçu comme une entrave à la liberté d'action des autres unités de Québec Pro-Service.

Malgré l'aspect novateur de l'offre de service des communications numériques, leur façon de fonctionner ne semble pas encore complètement intégrée au fonctionnement des différentes unités d'affaires. Le rôle-conseil ne semble pas utilisé à son plein potentiel, car les travailleurs de l'unité des communications numériques sont souvent impliqués dans des projets passablement avancés. Selon Mintzberg (1990), il s'agirait d'une organisation divisionnalisée comme la plupart des unités d'affaires semblent repliées sur elles-mêmes et que la collaboration interdépartementale reste rare. Cette division du travail complexifie la tâche des travailleuses et travailleurs de cette unité qui ne sont pas souvent sollicités au départ pour intégrer un volet web et interactif de manière plus efficiente. Il en résulte un alourdissement des délais et une augmentation des échanges entre les départements pour

corriger le tir, ce qui cause plusieurs frustrations chez les participantes et participants qui aiment être dans l'action. Selon Morin (2008), cela affecterait négativement le sens du travail en diminuant l'autonomie et l'efficacité au travail des jeunes travailleuses et travailleurs.

En ce qui a trait à la reconnaissance, les jeunes travailleuses et travailleurs rencontrés se considèrent choyés d'être autant reconnus dans leur travail. D'abord, ils vivent de la reconnaissance horizontale de la part de leurs collègues qui s'apportent du soutien mutuel au travail, ce qui améliore leur satisfaction au travail (Appelbaum et Kamal, 2000). Ensuite, leur gestionnaire défend ses employés en contrôlant leur charge de travail provenant des unités d'affaires et en attribuant des mandats spéciaux (Brun et Dugas, 2005).

Ces pratiques contribuent à donner du sens au travail tout en étant un facteur de protection pour la santé et le bien-être au travail (Morin et Gagné, 2009 ; Siegrist, 1996).

5.3.2 L'unité des communications internes et corporatives

Du côté des communications internes et corporatives, le sentiment d'appartenance semble moins présent que du côté des communications numériques. Paradoxalement, les deux participantes qui souhaitent rester dans l'organisation à moyen ou à long terme se retrouvent dans cette unité. Par contre, elles semblent plus engagées envers l'organisation qu'envers leur unité de travail.

D'un part, cela s'explique par le mandat même de l'unité qui consiste à diffuser la mission corporative et les orientations globales de Québec Pro-Service à l'interne. Ce travail est davantage propice à la stimulation du sentiment d'appartenance à l'organisation que celui accompli dans les autres unités.

D'autre part, pour comprendre cette particularité, il est important de rappeler que nous avons rencontré les membres de cette unité pendant une période de transition. En effet, l'équipe vient d'accueillir une nouvelle directrice depuis moins de 6 mois et fonctionne avec un poste de chef d'équipe vacant depuis plusieurs mois. Avant l'arrivée de leur nouvelle gestionnaire, l'autonomie des employés était restreinte et, selon les propos recueillis, les mandats

intéressants n'étaient pas toujours attribués équitablement par l'ancienne chef d'équipe. Les personnes exclues systématiquement vivaient des frustrations profondes et cela attaquait directement leur perception d'équité, de rigueur morale et le sens de leur travail (Morin, 2008).

Avec l'arrivée de leur nouvelle gestionnaire, des mécanismes de reconnaissance ont été mis en place. Par exemple, les pratiques de reconnaissance verticales permettent à Florence de se voir attribuer des dossiers et elle reçoit des félicitations par courriel pour son travail (Brun et Dugas, 2005). Ces changements lui permettent de se sentir plus confiante en elle-même et elle observe un changement positif du climat de travail de l'unité. Dans ces conditions, nous pensons que le sentiment d'appartenance à l'équipe pourrait augmenter avec le temps.

5.3.3 L'unité des commandites

Du côté de l'unité des commandites, c'est la reconnaissance au travail de la part des gestionnaires qui se distingue. En effet, Charles souligne l'impact direct des marques de reconnaissance qu'il reçoit sur son degré de motivation. Son travail lui procure beaucoup de marge manœuvre, de ressources et d'autonomie et il est conscient du privilège qu'il a. Selon le modèle de Karasek (1979), il occupe un travail actif où il a une charge de travail élevé et un haut degré de d'autonomie dans la réalisation de son travail.

Peu d'éléments de l'entretien de Charles viennent soutenir un sentiment d'appartenance envers l'organisation ou l'équipe. Son haut degré d'activité à l'extérieur du travail, son manque de temps et le fait qu'il travaille sur son mémoire sur l'heure du midi expliquent partiellement ces résultats. Selon Jablin (200), la socialisation organisationnelle et l'intégration de Charles auraient fonctionné, dans la limite du possible, étant donné qu'il a noté un changement dans la progression de son envie de contribuer aux objectifs de l'organisation. Par contre, comme il aspire à travailler dans un autre domaine, Québec Pro-Service ne pourra jamais répondre complètement à ses attentes professionnelles et il n'envisage pas y rester à moyen ou à long terme.

5.4 Le discours des gestionnaires sur la rétention

Dans un autre ordre d'idée, notre recherche révèle que les jeunes femmes qui souhaitent progresser dans l'entreprise sont confrontées à un discours des gestionnaires qui ne valorise pas tellement ce désir. Ce manque de soutien entraîne des questionnements chez les diplômées qui sont confrontées à une incohérence entre leurs attentes face à la progression de leur carrière et ce qui est valorisé par leur gestionnaire (Morin, 2008 ; Morin et Forest, 2007). Le rapport coût/bénéfice de leur investissement au travail est ambigu, car elles ne savent pas si elles seront supportées dans leurs buts (Baumeister, 1991). Cela génère parfois un malaise ou une de l'incompréhension devant certains choix de la gestion, comme au moment d'offrir des postes à l'externe au lieu de valoriser l'expertise interne.

La perspective était différente pour la personne des ressources humaines que nous avons rencontrée, car elle était sensibilisée à l'importance d'offrir des mandats stimulants pour favoriser la rétention des jeunes travailleurs. Il existe donc une distance entre les propos tenus par les ressources humaines et certains gestionnaires de l'organisation au sujet de la rétention des jeunes travailleurs.

5.5 Le genre et ses impacts

Une distinction selon le genre est apparue au fil de notre analyse en ce qui concerne les conditions de travail et la perception du temps par les travailleuses et travailleurs.

Pendant les entretiens effectués, deux jeunes femmes ont souligné que c'étaient de mauvaises conditions de travail ou de mauvaises conditions d'exercices du travail qui les avaient amenées à changer d'emploi. En effet, la charge de travail élevée, les longues heures parfois irrégulières et le manque de reconnaissance généraient du stress et un envahissement du travail dans la sphère privée qui étaient devenus trop lourds à porter (Brun et Dugas, 2005 ; Siegrist, 1996). Par rapport à cette absence de reconnaissance, leur travail ne faisait plus sens (Morin et Gagné, 2009). De plus, ce stress se répercutait sur leur santé (Vézina *et coll.*, 1992); Diane fumait, elle rêvait qu'elle perdait ses dents à force de serrer la mâchoire et elle terminait sa journée épuisée mentalement. De son côté, Émilie ne prenait plus autant de

plaisir à son travail à cause des désavantages reliés aux conditions de travail. Depuis leur changement de carrière, ces problèmes de santé ne sont plus présents.

Du côté de nos deux participants, ces questionnements étaient absents. Par contre, les questions de progression de carrière l'étaient davantage que chez les jeunes femmes rencontrées.

En effet, le discours de certaines participantes est marqué par des préoccupations et des questionnements par rapport aux conditions de travail et à leur qualité, souvent dans l'idée d'éventuellement fonder une famille. Sans y être prêtes à court terme, trois d'entre-elles envisagent difficilement la manière de concilier un emploi de type agence, qui exige de longues heures avec des horaires variables, en ayant des enfants. Dans l'optique où leurs conjoints vivent parfois ce type de conditions variables, elles envisagent la stabilité reliée à leur emploi actuel comme un avantage important. Ainsi, elles conçoivent déjà que le temps libéré par un emploi régulier à Québec-Pro-Service pourrait les aider dans leur conciliation familiale le moment venu. Ces propos vont dans le même sens que les recherches de Tremblay (2000) où les femmes effectuent encore une plus grande proportion des soins reliés aux enfants que les hommes.

5.6 La particularité du milieu des communications

Plusieurs éléments abordés dans notre recherche découlent de certaines particularités du milieu des agences en communication, car il représente le point de comparaison de nos participantes et participants.

En effet, plusieurs facteurs de l'organisation du travail et des conditions de travail du milieu des communications-marketing, comme la surcharge de travail, des horaires atypiques, la précarité et un salaire ne tenant pas compte des heures supplémentaires, semblent correspondent à ceux contribuant à l'épuisement professionnel (Déraps, 2006 ; Vézina *et coll.*, 1992).

Les entretiens effectués confirment la présence de ces caractéristiques dans le milieu des communications des agences publicitaires et de la gestion de projets. Certains y ont travaillé auparavant et d'autres connaissent des amis qui y travaillent. Par comparaison, les conditions de travail sont particulièrement avantageuses chez Québec Pro-Service pour des travailleurs qui seraient autrement dans des conditions de travail beaucoup plus difficiles.

Pourtant, la stimulation des mandats et du milieu des agences publicitaires et des agences de communication continuent d'attirer la moitié d'entre-eux. Ils aspirent à y retourner ou encore à y entrer. Comme Louart, Duyck et Vilette (2010) le rappellent, la vie professionnelle se projette moins loin dans le temps de nos jours et ce rythme rapide, cette intensité créatrice, agit comme un aimant pour ces jeunes travailleurs désireux d'utiliser leurs apprentissages scolaires (Riverin-Simard, 1984). L'impact potentiel de ces conditions de travail particulièrement prenantes sur la santé n'est toutefois pas abordé par ces participantes et participants.

5.7 Santé et mécanismes de prévention

Les jeunes travailleuses et travailleurs rencontrés disent utiliser le sport et un mode de vie équilibré afin de gérer leur stress. Pour certaines, c'est le yoga, le vélo ou la course. En ce qui concerne l'équilibre, il est beaucoup question des amis, des conjoints et d'activités de loisirs. Il semble donc y avoir une certaine sensibilisation face à des stratégies positives en ce qui a trait à la santé.

Dans les faits par contre, seulement deux participantes font du sport quotidiennement. Charles en fait occasionnellement, quand il arrive à trouver une place dans son horaire. En fait, les deux hommes parlent des bienfaits du sport pour eux, mais ils manquent de temps pour en faire. Ces éléments confirment la tendance qu'ont les femmes à avoir davantage de comportements préventifs pour leur santé et un mode de vie plus sain que les hommes (Courtenay, 2000 ; Lonnquist, Weiss et Larsen, 1992). En ce qui concerne leur emploi et leur situation actuelle, nous n'avons pas identifié d'éléments saillants par rapport à des problèmes de santé ou des atteintes à leur bien-être.

CONCLUSION

Dans cette dernière partie, nous ferons un bref retour sur l'étude effectuée à travers les faits saillants qui s'en dégagent. Puis, nous traiterons des limites de notre recherche. En terminant, nous aborderons les pistes de recherche qui ont émergé de nos résultats.

À notre avis, c'est la métaphore du voyage qui permet de mieux synthétiser les résultats de cette recherche exploratoire auprès de jeunes diplômés en insertion professionnelle. En voyage, on veut apprendre, découvrir de nouvelles choses et de nouvelles personnes pour grandir et se développer. Les rencontres que l'on fait deviennent une source d'apprentissage sur soi, à travers le miroir du regard de l'autre.

Ainsi, pour la plupart des jeunes rencontrés, leur emploi actuel n'est pas une fin en soi, mais une destination parmi tant d'autres dans leur voyage professionnel. Le processus dans lequel ils sont actuellement génère une vision d'un avenir professionnel en mouvance, comme un touriste qui visite un endroit en sachant qu'il est de passage. Ce voyage se fait également à un rythme rapide, une intensité de présence, comme s'il fallait voir et faire le plus de choses possible pour ne rien manquer.

Pourtant, ces multiples rebondissements et ces projets demandent beaucoup d'énergie, ce qui ne semble pas être un problème actuellement pour eux. Les jeunes diplômés rencontrés sont à l'aise dans leur travail actuel et il ne semble pas compromettre leur bien-être ou leur santé. L'éducation continue, leurs projets personnels et leurs implications parallèles sont ajoutés à leur travail régulier. Somme toute, l'expérience la plus néfaste rencontrée dans notre recherche est l'incapacité de s'insérer en emploi et, par extension, la négation de son identité de travailleur.

Quelques-unes des participantes souhaitent tout de même s'établir et se stabiliser dans leur emploi actuel, comme il offre des conditions de travail avantageuses. Les réflexions face à une famille éventuelle teintent cette perspective, exclusivement féminine. Du côté des hommes, il est davantage question de la progression de carrière et les conditions de travail,

comme le nombre d'heures, les horaires ou les mesures de conciliation travail-famille, sont absentes de leurs préoccupations actuelles. Plusieurs limites sont présentes dans notre recherche comme il s'agit d'une étude exploratoire.

D'abord, le nombre de nos participantes et participants ne nous permet pas de généraliser nos résultats à l'ensemble des jeunes diplômés de la même tranche d'âge.

Ensuite, notre méthodologie de collecte de donnée se concentrait sur un seul entretien par participant et nous ne sommes pas en mesure de faire un suivi dans le temps de leur parcours professionnel et de l'impact des relations interpersonnelles sur le sens du travail à travers le temps.

De ce fait, certains questionnements et thèmes émergents, tel l'impact d'un rythme de vie très actif sur la santé à long terme ou les différences de genre face au sens du travail, restent sans réponse.

Notre recherche nous a ainsi permis de relever certaines pistes de recherche et d'interventions pertinentes.

Du côté de la recherche, nous retenons le niveau d'activité élevé, autant personnel que professionnel, de plusieurs jeunes diplômés.

À ce sujet, nous nous questionnons sur les impacts à moyen et à long terme sur la santé des travailleurs d'un mode de vie marqué par l'intensité du processus de construction de l'identité professionnelle marqué par une pression intégrée à produire rapidement, à apprendre toujours, à varier sans cesse les projets. Comment cette tendance évoluera-t-elle? S'agit-il d'une mode ou d'une nouvelle tendance de la jeunesse dans sa façon d'envisager le monde et d'y faire sa place?

De plus, nous retenons que les projections professionnelles des jeunes diplômés rencontrés s'inscrivent essentiellement dans un temps et un espace rapprochés. Comme l'horizon

temporel est plus court, les changements de lieux, de projets et le désir d'aller voir ailleurs arrivent plus rapidement. Cet écrasement des échelles temporelles pourrait correspondre aux échelles temporelles émergentes des sociétés de l'incertitude, de la nouveauté et du changement accéléré. Comme chercheuses et chercheurs ou gestionnaires, peut-être faudrait-il s'interroger sur les échelles de planification organisationnelle afin qu'elles soient plus cohérentes avec la temporalité en mouvement des travailleuses et travailleurs de la relève. Par exemple, une planification organisationnelle orientée vers la relève pourrait instaurer de courts bilans entre les gestionnaires et les jeunes travailleurs afin de s'informer plus régulièrement de leurs besoins et de leurs aspirations. Les opportunités d'apprentissage et de développement devraient également être multiples et variées. Cela pourrait permettre de mieux répondre à leurs attentes et ainsi stimuler leur rétention en emploi.

Ensuite, la question du genre reste également en suspens, car plusieurs distinctions entre les hommes et les femmes apparaissaient dans nos entretiens sans que nos données qualitatives permettent de les valider. Comment expliquer les préoccupations reliées à la stabilité et aux conditions de travail des jeunes femmes et leur absence chez les hommes du même âge? Cela est-il lié à la période de la vie adulte, à un choix des femmes, à l'âge des jeunes femmes rencontrées ou encore aux stéréotypes de genre qui persistent?

Ces tendances sont-elles exacerbées par le marché du travail actuel où la flexibilité et les emplois permanents se font plus rares?

En définitive, la réalisation de ce mémoire nous a permis de faire ressortir certaines tendances chez les jeunes diplômés en insertion professionnelle du domaine des communications par rapport au sens du travail. Le renouvellement de la main-d'œuvre dans les organisations doit prendre en considération leurs besoins particuliers, axés vers le développement de carrière rapide et l'équilibre travail-vie personnelle. Comme chercheuse, ce travail nous a permis de développer plusieurs qualités importantes, telles une plus grande autonomie, différentes compétences en recherche et une nouvelle profondeur d'analyse. Ces nouvelles forces et connaissances nous permettront, nous même comme jeune diplômée, de nous insérer plus facilement dans le marché du travail.

APPENDICE A

TABLEAU SYNTHÈSE ET COMPARATIF DES GÉNÉRATIONS

Générations	Années de naissance	Caractéristiques principales et attitudes envers le travail	Ce qu'ils valorisent
Silencieuse, Vétérans ou Matures	1925-1943	Dédiés, fiables, respectent l'autorité.	Sacrifice, conformité, le devoir avant le plaisir, valeurs conservatrices
Baby-Boomers	1944-1964	Optimistes, ambitieux, workaholic, croient au travail d'équipe, habitués à une structure formelle, bonne sécurité d'emploi.	L'optimisme, la gratification personnelle, le succès matériel, les valeurs traditionnelles, la jeunesse, la santé, le travail et l'implication.
Génération X	1965-1981	Habitués par les jeux vidéos à avoir une gratification immédiate, pragmatiques, compétents avec la technologie, confortables avec le changement, cyniques, matérialistes.	Diversité, technologie, plaisir, équilibre, flexibilité, liberté, autonomie, reconnaissance, communication, équilibre travail-vie personnelle.
Génération Y	1982-2002	Tout doit être rapide : travailler fort et vite, se développer rapidement pour progresser dans sa carrière. Respectent la compétence plutôt que l'autorité.	Optimiste, devoir civique, confiance, honnêteté, résultats, changement, diversité, rétroaction immédiate, équilibre global. Haute technologie, connectés 24 hrs.

D'après S. Goudreau. 2009. «L'engagement chez les jeunes de la génération Y dynamique de l'employabilité». Maîtrise en éducation, Montréal, Université du Québec à Montréal, p. 21.

APPENDICE B

GUIDE D'ENTRETIEN

Préambule

Accueil et présentation de la chercheure.

Avez-vous des questions sur le formulaire de consentement dont vous venez de prendre connaissance? Notez que votre consentement écrit est essentiel pour débiter l'entrevue.

Nous vous rappelons qu'il faut prévoir une heure trente pour compléter la rencontre. L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre l'impact des relations interpersonnelles sur votre bien-être et le sens que vous accordez au travail.

Bien que des blocs thématiques soient prévus, notre intention est que vous vous exprimiez librement face à ceux-ci. Nous pouvons également vous guider davantage par la formulation des questions visant à structurer votre pensée ou à mieux respecter le temps alloué.

Avant de commencer, avez-vous des questions concernant cette étude, la confidentialité des données ou son objectif?

Êtes-vous prêt(e) à commencer?

Questions principales	Questions secondaires	Question de relance
<i>La première section de notre entretien porte sur la relation entre les études complétées et l'emploi occupé.</i> (10 minutes)		
Pouvez-vous me raconter votre parcours scolaire, universitaire surtout, et la manière dont il vous a conduit, ou non, à l'emploi que vous occupez présentement?		

<i>La deuxième section de notre entretien porte sur l'insertion en emploi, les relations interpersonnelles significatives et la place du travail (40 minutes)</i>		
Comment avez-vous été accueilli dans votre premier emploi ? Racontez-moi comment vous avez réagi quand vous avez obtenu votre emploi actuel ? Si je vous demandais de me faire le récit de vos premières semaines dans l'organisation, que diriez-vous ? Pourriez-vous me parler d'un moment que vous avez trouvé particulièrement important pour votre intégration ?	Quelles sont les personnes qui vous ont soutenu et accueilli? Comment s'y sont-elles prises?	
Pensez à une situation <u>récente</u> où vous avez demandé conseil à quelqu'un au travail. Pourriez-vous me décrire cette situation et la réaction de la personne à votre demande?		
Pouvez-vous me parler de l'importance de votre travail dans l'ensemble de votre vie?	À part la rémunération, que retirez-vous personnellement de votre travail?	
<i>La troisième section de notre entretien porte sur le sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'organisation. (20 minutes)</i>		
Auriez-vous une situation récente à me raconter où une personne a souligné l'importance et la qualité de votre travail?	Quel impact cet événement a-t-il eu sur vous?	

Pourriez-vous me raconter une situation particulièrement drôle qui est arrivée avec vos collègues de travail? Un moment où vous avez eu du bon temps ensemble?	Si je vous demandais de me parler de la diversité dans votre département, autant par rapport à l'ethnie, à l'âge ou à l'expérience en emploi, que diriez-vous?	
Pensez à une occasion récente où vous avez parlé au nom d'un « NOUS » pour désigner votre équipe de travail. Pourriez-vous me raconter cet événement?	Qui désignez-vous comme « EUX » dans votre milieu de travail ? Donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez vraiment senti cet écart entre un groupe auquel vous appartenez dans votre milieu de travail et un autre groupe que vous côtoyez.	
<i>La quatrième section de notre entretien porte sur la santé et le bien-être au travail. (15 minutes)</i>		
Pourriez-vous me parler de votre charge de travail?	Votre charge de travail vous paraît-elle raisonnable et soutenable dans le temps ? Expliquez.	
Si je vous demandais de me parler du stress que vous vivez au travail, que me diriez-vous?	Que faites-vous pour vous adapter au stress qui découle de votre travail? Comment ce stress (positif ou négatif) se répercute-t-il sur l'ensemble de votre vie ?	
Parlez-moi de votre conciliation travail et vie personnelle. Comment cela se passe-t-il ?	Comment envisagez-vous cette conciliation dans le temps ? Est-ce l'objet de discussions avec les personnes de votre entourage ?	

Fermeture : Que retenez-vous de l'échange que nous venons d'avoir? Certains questionnements qui vous viennent?

Merci de votre participation.

APPENDICE C

GUIDE D'ENTRETIEN DES INFORMATEURS-CLÉS

Préambule

Accueil et présentation de la chercheure.

Acceptez-vous que j'enregistre notre conversation afin de pouvoir prendre des notes sur écoute par la suite? Si vous n'êtes pas à l'aise, je prendrai uniquement des notes pendant notre entretien sans captation audio.

Il faut prévoir environ une heure pour compléter la rencontre. L'objectif de cette rencontre est de mieux comprendre l'impact des mécanismes d'accueil et de l'organisation du travail sur la satisfaction au travail et le bien-être des jeunes travailleurs scolarisés.

Vous êtes interviewé à titre de représentant de l'organisation et vous avez la liberté de ne pas répondre à certaines questions si vous n'êtes pas à l'aise. Bien que des blocs thématiques soient prévus, l'objectif est que vous vous exprimiez librement face à ceux-ci. Nous pouvons également vous guider davantage par la formulation des questions visant à structurer votre pensée ou à mieux respecter le temps alloué.

Avant de commencer, avez-vous des questions concernant cette étude, la confidentialité des données ou son objectif?

Questions principales	Questions secondaires	Question de relance
<i>La première section de notre entretien porte sur le travail de la personne, ses tâches et son département (10 minutes)</i>		
Pourriez-vous me parler de votre département, de votre équipe et de votre rôle dans l'organisation?	Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?	

<i>La deuxième section de notre entretien porte sur les jeunes travailleurs scolarisés à l'emploi et leur intégration (25 minutes)</i>		
Quels sont les défis particuliers que pose le renouvellement de la main d'œuvre dans votre équipe (organisation)?	Comment envisagez-vous votre rôle à ce sujet?	
<p>Pourriez-vous me parler des jeunes travailleurs scolarisés dans votre département?</p> <p>Si vous deviez choisir entre deux personnes qualifiées, l'une plus jeune et scolarisée et l'autre moins scolarisée avec de l'expérience pertinente, laquelle choisiriez-vous et pourquoi?</p>	<p>Quelle proportion représentent-ils ?</p> <p>Voyez-vous des enjeux particuliers à l'embauche d'une main-d'œuvre scolarisée?</p>	<p>Que pourriez-vous me dire au sujet de leur formation initiale et du type d'emplois qu'ils occupent?</p>
Quelles sont les procédures d'accueil prévues pour les nouveaux travailleurs?		
Au sujet des attentes des jeunes travailleurs, pourriez-vous me raconter un événement récent où un jeune travailleur vous a parlé de ses attentes et ses aspirations face à son travail?	Comment avez-vous répondu à sa demande dans votre rôle ?	

Que pourriez-vous me dire au sujet de la progression de carrière des jeunes travailleurs?		
Comment décririez-vous l'engagement et la satisfaction au travail des jeunes travailleurs de votre équipe?		
<i>La troisième section de notre entretien porte sur l'organisation du travail (15 minutes)</i>		
En général, comment le travail est-il organisé dans votre département?	Que se passe-t-il si un employé décide de quitter l'organisation?	
Quels sont les ressources disponibles pour soutenir les nouveaux travailleurs dans leur intégration et leur emploi?	Que diriez-vous de l'importance des TIC afin d'organiser le travail dans votre équipe?	
Pourriez-vous me parler des relations avec le syndicat?	Quel est la place du travail d'équipe?	
Quels sont les mécanismes de perfectionnement ou de formation offerts aux employés?		

<i>La quatrième section de notre entretien porte sur la santé au travail (10 minutes)</i>		
Pourriez-vous me parler de la santé au travail?		Quels sont les aspects du travail sur lequel les employés ont de l'autonomie?
Pourriez-vous me décrire la charge de travail dans votre département?		
Parlez-moi des mécanismes de reconnaissance au travail au sein de votre département.		

Fermeture : Que retenez-vous de l'échange que nous venons d'avoir? Certaines questions qui vous viennent? Merci de votre ouverture.

APPENDICE D

FICHE SOCIO-DEMOGRAPHIQUE

1. Sexe :
Femme : 4 Homme : 2
2. Quel âge avez-vous ?
__23, 24, 26, 27, 28, 29__ Moyenne : 26 ans
3. Quel est votre situation familiale ?
je vis seul(e) 2
je vis en colocation ☐
je vis avec mes parents ☐
je vis avec un(e) conjoint(e) 4
je vis avec un(e) conjoint(e) et mes enfants ☐
je vis sans conjoint (e) avec mes enfants ☐
Autre : _____

4. De quel programme universitaire avez-vous gradué ?
 - Relations publiques et communication
 - Communication et marketing
 - Marketing
 - Communication publique
 - Communication et relations publiques
 - Majeure en communication et mineure en administration
5. Êtes-vous présentement en formation continue ?

Collégial ☐ Précisez :

Universitaire 2 Précisez :
 - Maîtrise en marketing
 - Maîtrise en gestion de projet
Autre ☐ Précisez :

6. À quel(s) groupe(s) culturel(s) ou ethnique(s) vous identifiez-vous ?
____Québécois, Canadiens.____

Travail :

7. Quel est le titre du poste que vous occupez ?

- Chargée de projet web et médias sociaux
- Conseiller en communication marketing
- Conseillère en communication interactive
- Sans titre, Planification stratégique en commandites
- Conseillère en communication
- Conseillère en communication junior

8. Depuis combien de temps détenez-vous ce poste ?

18 mois, 3 mois, 9 mois, 4 mois, 12 mois, 18 mois. Moyenne : 10 mois et demi

9. S'agit-il de votre premier emploi après l'obtention de votre diplôme ?

Oui 2 Non 4

a. Si votre réponse est négative, pourriez-vous énumérer le titre des emplois occupés et leur durée depuis l'obtention de votre diplôme ?

Titre	Durée en emploi
___Agence de production___	5 mois
___Chargée de projets___	30 mois
___Promoteur___	12 mois
___Travailleur autonome___	
___Spécialiste en marketing___	12 mois
___Coordonnatrice en événements___	24 mois

10. À combien d'heures est fixé votre contrat de travail?

___35 heures___

11. Combien d'heures de travail par semaine travaillez-vous habituellement ?

Moins de 20 heures	<input type="checkbox"/>
20 à 29 heures	<input type="checkbox"/>
30 à 39 heures	6
40 à 49 heures	<input type="checkbox"/>
50 heures et plus	<input type="checkbox"/>

Précisez

12. Vos heures supplémentaires sont-elles calculées ?

Oui ☐ Non ☐

a. Dans l'affirmation, votre temps supplémentaire est-il rétribué en temps ou en argent ? _____ 4 au choix, deux en argent

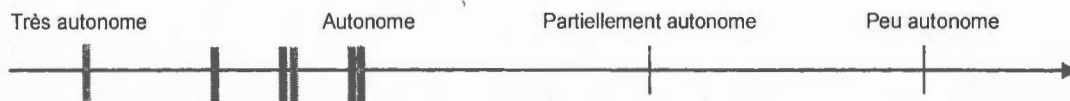
13. Êtes-vous membre d'un syndicat ?

Oui ☐ Non ☐

14. Dans quelle mesure êtes-vous satisfaite ou satisfait de:

	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait
Représentation de la diversité au sein de votre groupe	3	2	1	
Votre équipe de travail	4	2		
Climat de travail	4	2		
Reconnaissance au travail	3	3		
Mode de gestion	2	3	1	
Avantages sociaux	4	2		
Vos tâches	1	5		
Votre salaire	4	1	1	
Votre horaire	5	1		

15. En général, quel est le degré d'autonomie du travail des salariés dans votre département ?



Précisez :

Approbations requises ; style de gestion et autonomie, relation de confiance avec son gestionnaire ; autonomie et possibilité de créativité ; moins grande autonomie selon les différentes tâches.

Merci de votre participation

APPENDICE E

ÉTAPES DE RÉALISATION DE LA COLLECTE DE DONNÉES

Date	Étapes
9 mars 2011	Rencontre avec le gestionnaire de l'unité des communications numériques et la chef d'équipe
6 mai 2011	Obtention du certificat éthique
6 juillet 2011	Entretien 1 et 2
14 juillet 2011	Rencontre avec la gestionnaire de l'unité des commandites
15 juillet 2011	Entretien 3
26 juillet 2011	Rencontre avec la gestionnaire de l'unité des communications internes et institutionnelles
27 juillet 2011	Entretien 4
9 août 2011	Entretien 5
16 août 2011	Entretien 6
14 octobre 2011	Observation non-participante d'une journée d'accueil des nouveaux employés
26 octobre 2011	Rencontre avec le responsable de la formation et de la journée d'accueil
2 novembre 2011	Rencontre avec une conseillère en ressources humaines de l'organisation

APPENDICE F

ARBRE THÉMATIQUE

Avant	Attentes1	
	Conditions de travail1	
	Formation1	
	Insertion professionnelle1	
	Loisirs1	
	Organisation du travail1	
	Processus identitaire1	
	Projets implication1	
	Reconnaissance1	
	Relations au travail1	
	Relations personnelles1	
	Santé1	
	Stress1	
	Travail-tâches1	
Maintenant	Accompagnement	
	Accueil et intégration	
	Appartenance	
	Apprentissage	
	Attentes2	
	Communication-profession	
	Comportement-pensée stratégique	
	Conditions de travail2	
	Culture organisationnelle2	
	Diversité2	

	Équilibre travail-vie personnelle	
	Formation ²	
	Importance du travail	
Maintenant (suite)	Organisation du travail ²	
	Processus identitaire ²	
	Progression de carrière	
	Projets-implication ²	
	Reconnaissance ²	
	Relations personnelles ²	
	Relations au travail ²	Inter-groupes ²
		Intra-groupe ²
		Tension conflits
	Rétention ²	
	Santé ²	
	Stress ²	
	Travail-tâches ²	
Après	Aspirations professionnelles ³	
	Relations au travail ³	

BIBLIOGRAPHIE

- «Social interaction and issue interpretation during change: an empirical test of sensemaking theory». In, sous la dir. de.
- Agence Nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail. n.d. «Prévenir le stress au travail et les risques psychosociaux». En ligne. <<http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/RPS>> (page consultée le 13 mai 2011).
- Allen, Natalie J., et John Meyer, P. 1990. «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no 1, p. 1-18.
- American psychiatric association. 1996. *DSM-IV manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*. Paris: Masson, 1008 p.
- Anctil, Mélanie. 2006. «Les nouvelles générations et le sens du travail. Des jeunes en quête d'expressivité au travail et d'un plus grand équilibre dans la vie». Mémoire, Québec, Sociologie, Université Laval, 182 p.
- Appelbaum, Steven H., et Rammie Kamal. 2000. «An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business». *Journal of Management Development*, vol. 19, no 9, p. 733-763.
- Arcand, Guy, Genevieve Tellier et Lise Chretien. 2010. «Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise». *Canadian Public Administration*. En ligne. <<http://www.thefreelibrary.com/Le+defi+de+la+retention+des+jeunes+travailleurs+%3A+le+cas+de+la...-a0230684818>>, (consulté le 16 septembre 2010).
- Asselain, Jean-Charles (2008). Révolution industrielle. Encyclopedia Universalis. Paris En ligne. <<http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/revolution-industrielle/#6>>. (consulté le 29 octobre 2010.).
- Aubert, Nicole. 2003. *Le culte de l'urgence : La société malade de temps*. Paris: Flammarion, 376 p.
- Aurousseau, Chantal, et Élise Ledoux. 2006. *Incidence des processus psychosociaux sur quelques enjeux actuels du travail : regard sur le réseau de la santé et des services sociaux: colloque RRSSTQ / ACFAS* (Montréal, 19 mai 2006).
- Barus-Michel, Jacqueline, Eugène Enriquez et André Lévy. 2006. *Vocabulaire de psychosociologie: références et positions*. Ramonville-Sainte-Agne: Erès, 590 p.

- Bauer, Talya N., Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo et Jennifer S. Tucker. 2007. «Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods». *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 3, p. 707-721.
- Baumeister, Roy F. 1991. *Meanings of life*. New York: New York Guilford Press, 426 p.
- Bédard, René. 1983. «Crise et transition chez l'adulte dans les recherches de Daniel Levinson et de Bernice Neugarten». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 9, no 1, p. 107-126.
- Benabou, Charles, Marylène Gagné et Jacques Forest. 2010. «Culture temporelle des organisations, motivation autonome et flow». Dans *Temps du travail et GRH*, sous la dir. de Jean-Yves Duyck et Marc-André Vilette, Paris: Vuibert, p. 211-227.
- Bentein, Kathleen, Christian Vandenberghe et Florence Stinglhamber. 2000. «L'engagement des salariés dans le travail». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, no 3, p. 133-157.
- Bernoux, Philippe. 2009. *La sociologie des organisations*, 6e éd. Paris: Éditions du Seuil, 465 p.
- Bonneville, Luc, Sylvie Grosjean et Martine Lagacé. 2007. *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal: Gaëtan Morin, 238 p.
- Bourbonnais, Renée, Monique Comeau, Guylaine Dion et Michel Vézina. 1997. «Impact de l'environnement psychosocial de travail sur la santé mentale des infirmières en centre hospitalier au Québec». Ste-Foy, Département d'ergothérapie, Faculté de médecine et Équipe de recherche Impacts sociaux et psychologiques du travail, Université Laval, 79 p.
- Bourbonnais, Renée, Brigitte Larocque, Chantal Brisson, Michel Vézina et Denis Laliberté. 2000. «Environnement psychosocial du travail ». Dans *Enquête sociale et de santé 1998*. Québec: Institut de la statistique du Québec, p. 571-783.
- Bourdon, Sylvain. 2002. «The Integration of Qualitative Data Analysis Software in Research Strategies: Resistances and Possibilities». *Forum: Qualitative social research*, vol. 3, no 2.
- Bourhis, Anne. 2009. «Impossibles à gérer, les Y?». *Porte Ouverte*, vol. XXII, no 2, p. 9-10.
- Boutin, Gérald. 2006. *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 171 p.
- Brashers, Dale E., et Austin S. Babrow. 1996. «Theorizing communication and health». *Communication Studies*, vol. 47, no 3, p. 243-251.

- Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers. 2003. *Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Coll. «Études et Recherches», no A-342. Montréal: IRSST, 89 p.
- Brun, Jean-Pierre, et Ninon Dugas. 2005. «La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens». *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 79-88. En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdlink?did=874570191&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>, (consulté le 15 octobre 2010).
- Burt, Ronald. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press, 325 p.
- Canada, Développement des ressources humaines. 2001. *Recherches stratégiques au sujet des jeunes Canadiens: Transitions école-travail*. Coll. «Politique stratégique». R-01-4-1F. Ottawa: Direction générale de la recherche appliquée, 99 p.
- Carmel, Erran. 1999. *Global Software Teams: Collaborating Across Borders and Time Zones*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 269 p.
- CEFRIQ. 2011. «Génération C». En ligne. <[http://www.cefrio.qc.ca/index.php?id=75&tx_ttnews\[cat\]=45&cHash=ae07187fe8](http://www.cefrio.qc.ca/index.php?id=75&tx_ttnews[cat]=45&cHash=ae07187fe8)> (page consultée le 13 mars 2011).
- Chartron, Laurence. 2009. «Temps biologique, temps social: Pour une reconnaissance du concept de «biosociologie du temps»». Dans *Générations et cycles de vie: Au carrefour des temps biologiques et sociaux*. sous la dir. de Laurence Chartron et Joseph Lévy, Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 209-231.
- Conference Board du Canada. 2008. *Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace*. Ottawa: Gouvernement du Canada, 69 p.
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada. décembre 2010. *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*, 234 p.
- Côté, Ghislaine. 2001. «Analyse de l'engagement organisationnel de professionnels oeuvrant dans une institution universitaire québécoise ». Montréal, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, 133 p.
- Courtenay, Will H. 2000. «Constructions of masculinity and their influence on men's well-being: a theory of gender and health». *Social Science & Medicine*, vol. 50, p. 1385-1401. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/science/article/pii/S0277953699003901>>, (consulté le 4 juin 2012).

- CSST. 2007. «Service de la statistique, données transmises par Gilles Ricard». Dans. *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois*. sous la dir. de Michel Vézina, Renée Bourbonnais, Alain Marchand et Robert Arcand, Québec: Institut de la statistique du Québec, 52 p.
- D'Amours, Martine. 2002. *Diversification et fragmentation du travail: Le passage de l'emploi salarié typique à des formes de travail atypique chez des travailleurs de plus de 45 ans*. Montréal: Crises/INRS-urbanisation, culture et sociétés, 84 p.
- Dallaire, Marie-Julie. 2007. *Un monde sans pitié: La place du travail*, Josée Vallée Production. Québec: Cirrus Communications, 20h, Télé-Québec p.
- Dany, Françoise, et Yves-Frédéric Livian. 2002. *La nouvelle gestion des cadres: Employabilité, individualisation et vie au travail*. Paris: Vuibert, 180 p.
- Daval, René. 2008. *Théorie des organisations*. Paris: Encyclopedia Universalis p. En ligne. <<http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/theorie-des-organisations/>>. (consulté le 8 octobre 2010).
- Davidson, James C., et David P. Caddell. 1994. «Religion and the Meaning of Work». *Journal for the Scientific Study of Religion*, vol. 33, no 2, p. 135-147.
- De Coster, Michel, et François Pichault. 1998. *Traité de sociologie du travail*. Coll. «Ouvertures Sociologiques». Bruxelles: De Boeck, 579 p. En ligne. <<http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=scMVR7HS-F8C&oi=fnd&pg=PR5&dq=%C3%A9volution+sociologique+du+travail&ots=A75X3AmIrg&sig=0C9NTgvYtFAJddIbkWLofUBoAgk#v=onepage&q=%C3%A9volution%20sociologique%20du%20travail&f=false>>. (consulté le 15 novembre 2011).
- De Gaulejac, Vincent. 2006a. «Identité». Dans *Vocabulaire de psychosociologie*, Paris: Érès, p. 174-180.
- , 2006b. «La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire». *Empam*, vol. 1, no 61, p. 30-35. En ligne. <www.cairn.info/revue-empan-2006-1-page-30.htm>. (consulté le 23 novembre 2010).
- De Queiroz, Jean-Manuel. 1997. *L'interactionnisme symbolique*. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 140 p.
- Dejours, Christophe. 1993. *Travail usure mentale: essai de psychopathologie du travail*. Paris: Bayard, 263 p.
- Déraps, Sarah. 2006. «Analyse communicationnelle de l'épuisement professionnel (burnout) chez les travailleurs et travailleuses du domaine des communications-marketing au

- Québec». Montréal, Communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal, 211 p.
- Deschenaux, Frédéric. 2007. *Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7*. Coll. «Association pour la recherche qualitative». Trois-Rivières, 32 p.
- Deslauriers, Jean-Pierre, et Renaud Paquet. 2003. *Travailler dans le communautaire*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 140 p.
- Desmarais, Danielle, Françoise Beauregard, Diane Guérette, Mohamed Hmrimech, Yvon Lebel, Pierre Martineau et Suzanne Péloquin. 2000. *Détresse psychologique et insertion sociale des jeunes adultes*. Sainte-Foy: Les Publications du Québec, 192 p.
- Dubar, Claude. 2010. *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation* Coll. «Le lien social». Paris: PUF, 239 p.
- Dupuis-Déri, Francis. 2009. *L'altermondialisme*. Montréal: Boréal, 127 p.
- Durand, Marie-José, Nicole Vézina, Raymond Baril, Patrick Loisel, Marie-Christine Richard et Suzy Ngomo. 2008. «La marge de manoeuvre de travailleurs pendant et après un programme de retour progressif au travail : définition et relations avec le retour à l'emploi». *IR SST*, p. 58.
- Durocher, René. 2010. «Révolution tranquille». *L'encyclopédie canadienne*. En ligne. <<http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=f1ARTf0006619>>, (consulté le 20 novembre 2010).
- Edmond, Marc, et Dominique Picard. 2008. *Relations et communication interpersonnelle*. Paris: Dunod, 126 p.
- Ehrenberg, Alan. 2000. *La fatigue d'être soi*. Paris: Poches Odile Jacob, 415 p.
- Felfe, Jörg, Renate Schmook, Birgit Schyns et Bernd Six. 2008. «Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 72, no 1, p. 81-94. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WMN-4R7NR7C-C/2/26f88d07ff4cb0534d06d6f24f0cea27>>, (consulté le 25 octobre 2010).
- Felouzis, Georges 2008. «Des mondes incertains : les universités, les diplômés et l'emploi». *Formation emploi*, vol. 101, no janvier-mars, p. 135-147.
- Festinger, Leon. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 291 p.
- Fondeur, Yannick. 2006. «Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction». *Revue de l'Ires*, vol. 52, no 3, p. 1-10.

- Forest, Jacques, Véronique Dagenais-Desmarais, Laurence Crevier-Braud, Éliane Bergeron et Sarah Girouard. 2010. «Le lien entre la santé mentale et la satisfactoin des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale». *Gestion*, vol. 35, no 3, p. 20-26.
- Forest, Murielle. 2007. «Quand le burnout devient systémique». *Psychologie Québec*, vol. Juillet 2007, p. 16-18.
- Forgeot, Gérard, et Jérôme Gautier. 1997. «Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement». *Economie et statistique*, vol. 304, no 1, p. 53-74. En ligne. <http://www.persee.fr/articleAsPDF/estat_0336-1454_1997_num_304_1_2556/article_estat_0336-1454_1997_num_304_1_2556.pdf?mode=light>, (consulté le 22 octobre 2011).
- Fortin, Marie-Fabienne, José Côté et Françoise Filion. 2006. *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal: Chenelière éducation, 485 p.
- Gagné, Marylène, et Edward L. Deci. 2005. «Self-determination theory and work motivation». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 4, p. 331-362. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1002/job.322>>.
- Galland, Olivier, et Bernard Roudet. 2001. *Les valeurs des jeunes : tendances en France depuis 20 ans*. Paris: L'Harmattan, 239 p.
- Gauthier, Madeleine. 2008. *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y. Bilan raisonné de la littérature*. Coll. «Observatoire jeunes et société». Québec: Institut national de la recherche scientifique, 67 p.
- Gehin, Jean-Paul. 2010. «Rapport au temps des jeunes du bâtiment». Dans *Temps de travail et GRH*, sous la dir. de Jean-Yves Duyck et Marc-André Vilette. Paris: Vuibert, p. 247-259.
- Genin, Émilie. 2009. «L'empiétement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle». *Gestion*, vol. 34, no 3, p. 128-135.
- Gera, Surendra, et Philippe Massé. 1996. *Performance de l'emploi dans l'économie du savoir*. Ottawa: Industrie Canada, 122 p.
- Giddens, Anthony. 1990. *The consequences of modernity*. Coll. «Sociology». Stanford: Stanford University Press, 186 p.
- Glesne, Corrine. 2011. *Becoming qualitative researchers : an introduction*, 4ème. Boston: Pearson, 317 p.

- Godbout, Marc. 2010. «L'épuisement touche aussi les cadres». Radio-Canada. En ligne. <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/National/2010/09/29/003-fonctionnaires-absenteisme.shtml>> (page consultée le 12 octobre 2010).
- Goffman, Erving. 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1 : La présentation de soi*. Coll. «Le Sens commun». Paris: Éditions de Minuit, 256 p.
- Gohier, Christiane. 2004. «De la démarcation entre critères d'ordre scientifiques et d'ordre éthique en recherche interprétative». *Recherches qualitatives*, vol. 24, p. 3-17.
- Goudreau, Sylvie. 2009. «L'engagement chez les jeunes de la génération Y dynamique de l'employabilité». Maîtrise en éducation, Montréal, Université du Québec à Montréal, 50 p.
- Gouvernement du Québec. 2007. *La relance à l'université*. Coll. «La situation d'emploi de personnes diplômées». Québec: Ministère de l'éducation, des loisirs et du sport, 33 p.
- Guédon, Marie-Chantal. 2000. «L'insertion professionnelle des jeunes: Regards sur la possibilité d'une utilisation créatrice de la précarité d'emploi». Dans *L'insertion socioprofessionnelle: Un jeu de stratégie ou un jeu de hasard?* : sous la dir. de Geneviève Fournier et Marcel Monette, Québec: Les Presses de l'Université Laval, p. 77-90.
- Houde, Renée. 2005. «Le mentorat à la croisée de plusieurs phénomènes de communication». Dans *Communication: Horizons de pratiques et de recherche*. sous la dir. de Pierre Mongeau et Johanne Saint-Charles, Saint-Foy: PUQ, p.133-157
- , 2010. *Des mentors pour la relève*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 269 p.
- Industrie Canada. 2011. «Quelle est la définition d'une petite entreprise?». Gouvernement du Canada. En ligne. <<http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/fra/rd00998.html>> (page consultée le 28 novembre 2011).
- Institut de la statistique du Québec. 2006. «Recensement de la population». En ligne. <http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/lequebec_20/population_20/popfem20.htm>, (consulté le 21 mai 2012).
- , 2009. *Données sociales du Québec*. Coll. «Conditions de vie». Sainte-Foy, 233 p.
- , 2010. *Le Québec chiffres en main*. Québec: ISQ, 71 p.
- Jablin, Fredric M. 2000. «Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit». Dans *The new handbook of organizational communication : advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks. sous la dir. Frederic M. Jablin et Linda L. Putnam, California: Sage Publications, p. 732-818.

- Jaros, Stephen J. 1997. «An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, no 3, p. 319-337. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WMN-45M2Y2J-1/2/0663583fa6b1dd45c615559312856940>>, (consulté le 25 octobre 2010).
- Jiang, James J., et Gary Klein. 1999. «Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional». *Journal of Management Information Systems*, vol. 16, no 3, p. 219-240.
- Jorgensen, Bradley. 2003. «Baby Boomers, Generation X and Generation Y?». *foresight*, vol. 5, no 4, p. 8.
- Jurkiewicz, Carole L. , et Roger G. Brown. 1998. «Generational Comparisons of Public Employee Motivation». *Review of Public Personnel Administration*, vol. of fall, p. 21.
- Karasek, Robert. 1998. «Demand/control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development». Dans *Encyclopaedia of Occupational health and safety*. Genève: Organisation internationale du travail.
- Karasek, Robert A. . 1979. «Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign». *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no 2, p. 285-308.
- Kaufmann, Jean-Claude. 1996. *L'entretien compréhensif*. Paris: Nathan, 127 p.
- Kergoat, Danièle. 2010. «Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion». Dans *Les rapports sociaux de sexe*. sous la dir. de Annie Bidet-Mordrel, Paris: PUF, p. 60-75.
- Ketchum, Lyman. D., et Eric Trist. 1992. *All Teams Are Not Created Equal. How Employee Empowerment Really Works*. Newbury Park: Sage, 328 p.
- Lafranchise, Nathalie. 2010. «Analyse du cheminement de personnes enseignantes sur les plans de la compétence émotionnelle et de sa prise en compte, dans le contexte de l'insertion professionnelle et d'une démarche d'accompagnement dans une perspective socioconstructiviste». thèse (Ph.d), Trois-Rivières : Département d'éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières, 305 p.
- Lagacé, Chantale, Yvan Tourville, Alexis Robin-Brisebois, Stephane Crespo et Frédéric Leseman. 2005. *Vieillissement de la main-d'oeuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques: développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir. des âges et des politiques sociales*. Montréal: INRS Urbanisation, Culture et Société, 218 p.

- Lamari, Moktar. 2010. «Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées». *TÉLESCOPE*, vol. 16, no 1, p. 39-66.
- Landry, Simone. 1995. «Le groupe restreint: prémisses conceptuelles et modélisation». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, no 1, p. 45-62.
- , 2007. *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints : le modèle des trois zones dynamiques*. Coll. «Gestion». Québec: Presses de l'Université du Québec, 482 p.
- Lazarsfeld, Paul. F. , et Robert. K. Merton. 1954. «Friendship as a social process: a substantive and methodological analysis». Dans *Freedom and Control in Modern Society*. sous la dir. de Morroe Berger, New York: Van Nostrand, p. 18-66.
- Le Petit Robert de la langue française. 2006. Paris: Dictionnaires Le Robert, 2949 p.
- Ledoux, Élise , et Luc Laberge. 2012. «Conciliation études-travail et fatigue chez les étudiants». Dans *Savoir pour mieux agir en santé et sécurité au travail*, ACFAS. Montréal: RRSSTQ.
- Lefresne, Florence. 2003. *Les jeunes et l'emploi*. Coll. «Repères». Paris: La Découverte, 122 p.
- Levinson, Daniel J. 1978. *The seasons of a man's life*. New York: A. A. Knopf, 363 p.
- Lewchuk, Wayne, Marlea Clarke et Alice De Wolff. 2008. «Working without commitments: precarious employment and health». *Work, Employment & Society*, vol. 22, no 3, p. 387-406.
- Limoges, Jacques. 2001. *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*. Coll. «Collection libre cours». Sainte-Foy: Septembre éditeur, 215 p.
- Lonnquist, Lynne , Gregory L. Weiss et Daniel L. Larsen. 1992. «Health value and gender in predicting health protective behavior». *Women Health*, vol. 19, p. 69-85.
- Louart, Pierre, Jean-Yves Duyck et Marc-André Vilette. 2010. «Travail et concordance des temps». Dans *Temps du travail et GRH*. sous la dir. de Jean-Yves Duck et Marc-André Vilette, Paris: Vuibert, p. 11-29.
- Louis, Meryl Reis. 1980. «Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no 2, p. 226-251.
- MacMillan, Scott. 2009. «Towards an Existential Approach to the Meaning of Work». Thèse de doctorat, Halifax, Saint Mary's University, 234 p.

- Martela, Frank. 2010. «Meaningful work: An integrative model based on the human need for meaningfulness». *Academy of Management annual meeting*, p. 1-40.
- Martin, Philippe. 2013. «Mondialisation - Globalisation financière». *Encyclopædia Universalis*. En ligne. <<http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedia/mondialisation-globalisation-financiere/>>, (consulté le 3 janvier 2013).
- Mayer, Robert, et Francine Ouellet. 1991. «L'échantillonnage». Dans *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville: Gaëtan Morin, p. 378-395.
- McGuire, David, Rune Todnem et Kate Hutchings. 2007. «Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations». *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, no 8, p. 592-608.
- McPherson, Miller, Lynn Smith-Lovin et James M. Cook. 2001. «Birds of a Feather: Homophily in Social Networks». *Annual Review of Sociology*, vol. 27, no 1, p. 415-444.
- Mercure, Daniel, et Mircea Vultur. 2010. *La signification du travail*. Québec: Presses de l'Université Laval, 290 p.
- Meyer, John P., et Natalie J. Allen. 1984. «Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations». *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no 3, p. 372-378.
- Meyer, John P., Thomas E. Becker et Christian Vandenberghe. 2004. «Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 6, p. 991-1007.
- Mintzberg, Henry. 1990. «Les configurations dérivées». Dans *Le management, voyage au centre des organisations*: Paris: Éditions de l'Organisation, p. 149-175.
- Mongeau, Pierre. 2008. *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans & côté tenue de soirée*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 145 p.
- Moreau, Marie-Ange, et Gilles Trudeau. 1998. «Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 53, no 1, p. 55-89.
- Morin, Estelle. 2008. *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Montréal: IRSST, 54 p.
- Morin, Estelle, et Charles Gagné. 2009. «Donner un sens au travail - promouvoir le bien-être psychologique». *IRSST: Études et recherches*, no R-624, 20 p.

- Morin, Estelle M., et Jacques Forest. 2007. «Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail». *Gestion*, vol. 32, no 2, p. 31-36.
- Mucchielli, Alex. 2007. «Présentation du thème et des articles». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XIII, no 29, p. 5-10.
- , 2009. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Coll. «Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines». Paris: Armand Colin, 303 p.
- Myers, Gail, E., et Michele Toleda Myers. 1990. *Les bases de la communication humaine: une approche théorique et pratique*. Montréal: McGraw-Hill, 475 p.
- Nault, Thérèse. 1999. «Éclosion d'un moi professionnel personnalisé et modalité de préparation aux premières rencontres de classe». Dans (dir.), *Jeunes enseignants et insertion professionnelle un processus de socialisation? de professionnalisation? de transformation?* . sous la dir. de Jean-Claude Héту, Michèle Lavoie et Simone Baillauquès, Bruxelles: De Boeck & Larcier, p. 139-159.
- Orfali, Philippe. 2010. «Les Y changent les règles du jeu». *La Presse affaires* (Montréal), 24 mars 2010.
- Osty, Florence. 2003. *Le désir de métier: engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes: Presses universitaires de Rennes 244 p.
- Paillé, Pierre. 1996. «De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier». *Revue de l'Association de la Recherche Qualitative*, vol. 15, p. 169-173.
- Paquet, Renaud, et Elmustapha Najem. 2005. «L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes». *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, no 2, p. 1028-1047.
- Parks, Sharon Daloz. 2000. *Big questions, worthy dreams: mentoring young adults in their search for meaning, purpose and faith*. San Francisco: Josey-Bass, 262 p.
- Petit, Mélaïne. 2008. *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*. HEC Montréal: Montréal: Rapport présenté au Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de l'alimentation, 74 p.
- Petit, Mélaïne, Anne Bourhis et Denis Chênevert. 2008. *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*. Coll. «Recension des écrits». Montréal: Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de l'alimentation p.
- Pourtois, Jean-Pierre, et Huguette Desmet. 1988. *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Liège: Pierre Mardaga, 231 p.

- Powell, Walter W., et Kaisa Snellman. 2004. «The Knowledge Economy». *Annual Review of Sociology*, vol. 30, p. 199-220.
- Pratt, Michael, G. . 2000. «The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors». *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, no 3, p. 456-493.
- Rey-Debove, Josette, et Alain Rey. 2006. «Attente». Dans *Le Petit Robert de la langue française*. Paris: Dictionnaires Le Robert, p. 172.
- Riketta, Michael. 2002. «Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 3, p. 257-266. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1002/job.141>>, (consulté le 25 octobre 2010).
- Riverin-Simard, Danielle. 1984. *Étapes de vie au travail*. Montréal: Éditions Saint-Martin, 232 p.
- Rogers, Everett M., et Dilip K. Bhowmik. 1970. «Homophily-Heterophily: Relational Concepts for Communication Research». *The Public Opinion Quarterly*, vol. 34, no 4, p. 523-538.
- Rondeau, Alain. 1999. «La transformation des organisations: les forces qui façonnent l'organisation du travail». Dans *Disparition ou réorganisation du travail ?* sous la dir. Michel Leclerc, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, p. 13-30.
- RSM Richter Chamberland. 2010. *Sondage national sur les stéréotypes en milieu de travail*. Montréal: Firme conseil RSM, 5 p.
- Saba, Tania. 2009. «Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses». *Gestion*, vol. 34, no 3, p. 25-37.
- Saint-Charles, Johanne, et Pierre Mongeau. 2010. «Les approches communicationnelles des groupes dans les organisations». Dans *La communication organisationnelle - Approches, processus et enjeux*, sous la dir. de Sylvie Grosjean et de Luc Bonneville. Montréal: Chenelière Éducation, p. 254-279.
- Saks, Alan M., Krista L. Uggerslev et Neil E. Fassina. 2007. «Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, no 3, p. 413-446.
- Sander, Emmanuel. 2007. «Comment Internet change notre façon de penser». *Sciences humaines*, vol. 186. En ligne. <http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_article=21255>, (consulté le 15 octobre 2010).

- Service Canada. 2010. «Emploi avenir». Gouvernement du Canada. En ligne. <http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi_avenir/statistiques/0000.shtml> (page consultée le 12 octobre 2010).
- Siegrist, Johannes 1996. «Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions». *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, no 1, p. 27-41.
- St-Arnaud, Louise, et Michel Vézina. 1993. «Santé mentale et organisation». *Le médecin du Québec*, no Décembre, p. 1-5.
- , 2010. «Les interventions organisationnelles pour prévenir les problèmes de santé mentale en milieu de travail». *Quintessence*, vol. 2, no 5, p. 1-2.
- Thompson, Leigh. L. 2003. *Making the Team: A Guide for Managers*. NJ: Prentice-Hall, 400 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2000. «Temps de travail et diversité des temps sociaux: l'importance de la question du genre dans les recherches québécoises et nord-américaines». Dans *Où va le temps de travail?* sous la dir. de Gilbert de Terssac et Diane-Gabrielle Tremblay, Toulouse: Octares, p. 163-184.
- Tremblay, Michel, Alain Rondeau, Maurice Lemelin et David Balkin. 1998. *L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus*. Montréal: École des Hautes Études Commerciales de Montréal, 25 p.
- Trottier, Claude, Louise Laforce et Renée Cloutier. 1999. «Les représentations de l'insertion professionnelle chez les diplômés à l'université». Dans *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*. sous la dir. de Bernard Charlot et Dominique Glasman, Paris: Presses universitaires de France, p. 309-341.
- United Nations. 2010. *Population facts*. Coll. «Population division». New York: United Nations Publications Board, 4 p. En ligne. <http://www.un.org/esa/population/publications/popfacts/popfacts_2010-5.pdf>. (consulté le 22 octobre 2010).
- Van Maanen, John, et Edgar H. Schein. 1979. «Toward a Theory of Organizational Socialization». Dans *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, p. 209-264.
- Vandenberghe, Christian. 2004. «Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention». *Gestion*, vol. 29, no 3, p. 64-72.
- Vendramin, Patricia. 2006. *Generational approach to the social patterns of relation to work*, no 028408. Namur: SPReW project - Fondation Travail-Université, 179 p.

- Vézina, Michel. 2009. «Santé mentale et travail : un enjeu de santé publique». *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, no 25-26, p. 257-258.
- Vézina, Michel, et Renée Bourbonnais. 2001. «Incapacité de travail pour des problèmes de santé mentale». Dans *Portrait social du Québec*, Institut de la statistique du Québec. Québec: Gouvernement du Québec, p. 279-287. En ligne. <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/port_soc2001.pdf>. (consulté le 15 novembre 2011).
- Vézina, Michel, Renée Bourbonnais, Alain Marchand et Robert Arcand. 2008. *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois*. Québec, 52 p.
- Vézina, Michel, Michelle Cousineau, Donna Mergler, Alain Vinet et Marie-Claire Laurendeau. 1992. *Pour donner un sens au travail: Bilan et orientations du Québec en santé mentale*. Québec: Gaëtan Morin éditeur, 179 p.
- Vinet, Alain. 2007. *Travail, organisation et santé*. Saint-Nicolas: Les Presses de l'Université Laval, 384 p.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 232 p.
- Wilson, Gerald L., et Michael S. Hanna. 1993. *Groups in context: Leadership and participation in small groups*. New York: McGraw-Hill, 370 p.
- Winkin, Yves. 1981. *La nouvelle communication*. Coll. «Points». Paris: Éditions Le Seuil, 372 p.
- Wolfe Morrison, Elizabeth 2002. «Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization». *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 6, p. 1149-1160.
- Zoll, Rainer. 2011. «Jeunes, sens du travail et nouvel individualisme en Allemagne». Dans *Les jeunes et l'emploi dans les villes d'Europe et d'Amérique du Nord*, sous la dir. de Laurence Rouleau-Berger et Madeleine Gauthier, Paris: Éditions du l'aube, p. 261-271.